

90
2ej.



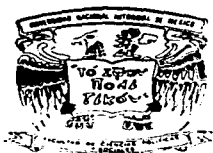
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS
MEXICANAS COMO UNA FORMA DE
EXPANSION COMERCIAL

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES
P R E S E N T A :
ALICIA NORMA VAZQUEZ JUAREZ

ASESOR: MTRA. ROSA MARIA VILLARELLO REZA



MEXICO, D.F.

ENERO DE 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Cuando se dan las gracias muy difícilmente puede olvidarse a Dios, es más, es una obligación cuando se han recibido tantas cosas de él. Agradezco también a mi familia, a mis maestros y a todas aquellas personas que contribuyeron de alguna manera en mi formación profesional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

A mi queridísima Facultad de Ciencias políticas y Sociales.

Esta investigación se hizo gracias a la asesoría de la profesora Rosa María Villarello, quien siempre me motivó a terminar este proyecto.

Al profesor Ignacio Martínez, quien con sus atinados comentarios nutrió este trabajo.

Al Honorable Jurado.

A mi padre, modelo de rectitud, respeto y perseverancia.

A mi madre quien con su amor, paciencia y fe supo guiarme en los primeros años de mi vida.

A Efrén, compañero de mi vida, modelo de entusiasmo, trabajo y dedicación, quien siempre ha tenido fe en mis proyectos.

A mis hermanos Javier, Martha, Angélica y Erika, de quienes siempre he tenido un gran apoyo moral y comprensión.

A la profesora Aurora Bonilla Gutiérrez quien merece todo mi respeto, cariño y admiración.

Por último, con amor y respeto a mi abuelito.

LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS COMO UNA FORMA DE EXPANSION COMERCIAL.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1.- El comercio internacional de servicios.	4
1.1. Desarrollo del sector servicios.	4
1.2. Importancia del sector servicios en el comercio.	8
1.3. Servicios y franquicias.	15
CAPITULO 2.- Antecedentes y generalidades de las franquicias.	21
2.1. Origen de las franquicias.	21
2.2. Establecimiento de franquicias internacionales.	26
2.3. Las franquicias como factor de desarrollo comercial.	33
CAPITULO 3.- Las franquicias en México.	37
3.1. Factores que dieron origen a las franquicias.	37
3.2. Desarrollo de las franquicias en México.	42
3.3. Impacto comercial y económico de las franquicias.	46
3.4. La internacionalización de las franquicias mexicanas.	49

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

INTRODUCCION

La micro, pequeña y mediana empresa constituye el segmento de la economía con mayor potencialidad en los países, debido a las ventajas que ofrece en cuanto al bajo capital que se requiere para su inversión y a la generación de empleos. Dentro del sector empresarial en el rubro de servicios, se encuentra la *franquicia*, la cual ha llegado a ser en los últimos años una de las figuras más dinámicas del comercio mundial.

La apertura comercial que se presentó en nuestro país particularmente durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) dio origen a la *franquicia*. Factores como la aparente *recuperación económica* que comenzó a presentarse de 1991 a 1993; la adecuación jurídica de la *propiedad industrial* basada en la *Ley Federal de Fomento Protección de la Propiedad Industrial*; y la política establecida en el *Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994* aceleraron su desarrollo.

La *franquicia*, como una nueva cultura empresarial y comercial, es la mejor forma de distribución de bienes y servicios; algunos estudios han revelado que de un 100 por ciento de negocios que se establecen a lo largo de cinco años, 75 por ciento logra sobrevivir a causa de este formato.

De ahí que sea calificada también como el concepto empresarial del futuro dentro de una economía de libre comercio.

A nivel internacional se ha desarrollado a gran velocidad debido a la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio, de manera que las marcas, conceptos e ideas llegan a los demás países en forma más rápida. Ejemplo de ello son las franquicias mexicanas como *Julio*, *Diversiones Moi*, *Restaurantes Vips* y *Taco Inn*, entre otras, las cuales están incursionando ya en el mercado internacional.

Se ha observado que prácticamente todo lo que implique un servicio es *franquiciable*, ello, aunado al hecho de que lleva en sí misma el germen de la internacionalización, hace pensar que exista la posibilidad de hacer presencia en los mercados comerciales internacionales. Evaluar las implicaciones que tiene el desarrollo de esta forma de hacer negocios y demostrar si son una forma de expansión comercial para nuestro país es el objetivo central de la presente investigación.

El análisis parte de un estudio deductivo, por lo que en el primer capítulo se abordará un panorama general acerca de los servicios y la inserción de la *franquicia* en este contexto.

Aspectos como desarrollo e importancia de los servicios, y en general la terciarización de la economía serán los puntos sobre los que se versarán.

En el segundo capítulo se darán a conocer los aspectos históricos de la franquicia, los cuales se ubican en Estados Unidos (EU) --cuna de la franquicia-- después de la Segunda Guerra Mundial, con el objeto de observar su vertiginoso desarrollo en ése y otros países; y su relación con el desarrollo y aportación al comercio.

El tercer capítulo está dedicado a México y en él se tocan los factores que dieron origen a este formato de negocios, su desarrollo, su impacto comercial y económico, los beneficios de exportar este concepto al exterior y las ventajas y desventajas de sustentar un buen desarrollo de sistema de franquicias mexicanas.

CAPITULO 1.- EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS

1.1. DESARROLLO DEL SECTOR SERVICIOS

Los orígenes del comercio los encontramos cuando el hombre, poseyendo excedentes de producción, los intercambiaban con sus vecinos en forma de trueque o mediante el empleo de la moneda, etapa ésta de tipo local en principio, pero evolutiva, tornándose posteriormente regional, para después convertirse en nacional e internacional¹.

El comercio ha cobrado fundamental importancia debido a que no hay país en el mundo capaz de satisfacer sus propias necesidades. A ese respecto, John Stuart Mill decía:

[...] algunas cosas es materialmente imposible producirlas si no es en determinadas condiciones de calor, suelo, agua y atmósfera. Pero existen muchas cosas que aún cuando podrían producirse sin dificultad en el país, en cualquier cantidad se importan, sin embargo, desde lejos. La explicación más general sería, que resulta más barato importarlas que producirlas, y esta es la verdadera razón².

En forma sucinta, esto sería lo que comúnmente se conoce como *ventajas comparativas*; es decir, cada país posee recursos y obtiene de otros lo que no tiene. Básicamente, esta ha sido la premisa bajo la cual se ha regido el comercio internacional en los últimos años; sin embargo, la economía

¹ Jorge Tamayo. *Geografía económica y política*, Manuales Universitarios, UNAM, México, 1964, pág. 211.

² *Principios de economía política*, F.C.E., México, 1979, pág. 497.

es cada vez más interdependiente: prácticamente no hay mercancías o productos fabricados en un solo país. Lo anterior, aunado a factores económicos, geográficos, humanos, científicos y técnicos, dio origen a las ventajas competitivas.

Con el surgimiento de las ventajas competitivas la antigua teoría del comercio internacional hace crisis y abre la posibilidad de que los países obtengan tecnología con la cual se llega a los centros de consumo en forma más rápida.

Tanto la ciencia como la tecnología han sido determinantes en el desarrollo del comercio; sus avances son aplicados en todas las áreas de la economía, en especial al proceso de producción. Todavía a fines del siglo XIX la relación entre avance científico y tecnológico no estaba sistemáticamente articulada; es decir, la ciencia no tenía una influencia directa en las aplicaciones tecnológicas, es mediante el impulso de la industria militar que se interrelacionan llegando a convertirse en la más importante fuerza productiva.

La tecnología ha tenido una influencia tan determinante en el proceso productivo para los países desarrollados, que ha llegado a influir en los precios de las materias primas; es decir, mediante la aplicación de nuevas tecnologías se sustituyen materias primas como el cobre, níquel y acero por

fibras ópticas o sintéticas con costos más bajos. De la misma manera, la aplicación de la biotecnología y la ingeniería genética en la agricultura y la ganadería ha permitido la obtención de razas mejoradas, semillas que amplían los terrenos de cultivo y, sobre todo, la creación de excedentes de producción.

Las aplicaciones de la ciencia y la tecnología han sido aprovechadas también en las ventas y administración de la empresa, colocándola como uno de los actores internacionales más importantes del mundo. Actualmente no puede hablarse de eficiencia empresarial si no existe un buen soporte técnico.

La informática* y la telemática* han sido factores importantes en la expansión de la empresa, pues han permitido disminuir los costos de inversión. Anteriormente cada empresa contaba con su propio departamento legal y contable; ahora pueden obtenerse estos servicios de manera externa, con lo cual se dispone de tecnología que se adapte a las necesidades y requerimiento del mercado. Así se crean los llamados Conglomerados Transnacionales Integrados (CTI)³, que son

* Informática.- Conjunto de disciplinas y técnicas desarrolladas para el tratamiento automático de la información, considerada como soporte de los conocimientos de la sociedad humana, mediante el uso de las computadoras. *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, ed. Océano, 1993.

Telemática.- Integración de las comunicaciones con el cálculo automático o proceso de datos, produciendo nuevas aplicaciones y servicios para el tratamiento y distribución de la información entre usuarios muy alejados, *op. cit.*

³ Denominadas así por F. Clairmonte y J. Canavanah. "Las empresas transnacionales y los servicios" en *Comercio Exterior*, vol. 36 núm. 4 y 6, abril y junio de 1986, pp. 292-306 y 475-491.

identificados más comúnmente como Empresas Transnacionales de Servicios (ETS), las cuales han ido desplazando a las tradicionales Empresas Transnacionales de Bienes (ETB).

La tecnología ha sido también determinante en el desarrollo de los servicios; ejemplo de ello lo constituye el hecho de que a través de las telecomunicaciones y la informática se ha facilitado la compra-venta de éstos, no conocida hasta la década de los setenta, lo que lleva a los países a ser más eficientes.

Los servicios de infraestructura son otro rasgo de la revolución de los servicios y, al igual que las comunicaciones constituyeron la infraestructura de la primera revolución industrial, y los caminos, las carreteras fueron la base de la industrialización para la producción de vehículos de motor. Actualmente las telecomunicaciones son la infraestructura sin la cual no puede concebirse la economía moderna.

Factores como la globalización e interdependencia de la economía internacional han influido significativamente en la actividad comercializadora de los servicios entre países y la demanda de los consumidores, quienes exigen cada vez más atención diferenciada y personalizada, lo cual a su vez ha definido un creciente grado de especialización en la división del trabajo.

1.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS EN EL COMERCIO.

La tradición que se siguió por muchos economistas de diferentes escuelas* y más aún por teóricos del desarrollo era que se consideraba a los servicios como una actividad residual, de baja productividad. Asimismo, se pensaba que una economía basada en este sector representaba un signo de subdesarrollo y que, en cambio, el crecimiento del sector manufacturero precipitaba los cambios en los factores de producción. Sin embargo, los cambios estructurales que se han presentado en los últimos años en los países industrializados han hecho de este sector una revolución que ha llevado a pensar que será uno de los más estratégicos y dinámicos en el mundo.

Los servicios juegan un papel determinante en el proceso productivo y en el comercio. Son utilizados como insumos y como bienes de intermediación superando la esfera terciaria tradicional para pasar a formar parte importante del sector secundario o manufacturero.

* Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx estudiaron y analizaron exclusivamente la economía de las mercancías y no tuvieron en cuenta los servicios, excepto los financieros. Fue sólo hasta el decenio de los años treinta cuando se les incorporó a la economía de los países, dándoles la clasificación de terciarios, y se les definió por diferencia a la producción material; es decir, no son materiales --intangibles--. Adomás "...los servicios tampoco son almacenables ni transportables --porque las aduanas sólo registran mercancías--, y pueden ser simultáneos, pueden producirse y consumirse al mismo tiempo" Laura R. Hernández. *Los servicios en el Derecho Interno Mexicano y el Tratado de Libre Comercio*: México: IJ-UNAM, 1994, pág. 101.

Más aún, los servicios⁴ definen las preferencias de los consumidores⁵. Calidad, rapidez y buen precio serán las variables por las que se registrarán los productores y quién las posea superará a sus competidores; de nada sirve que un país tenga *ventajas comparativas* a nivel de su planta productiva si carece de un sector moderno de servicios que le permita llegar a los centros de consumo en forma oportuna y veloz (*ventajas competitivas*). Este razonamiento lo han entendido los países desarrollados⁶ y ello se observa conforme al siguiente cuadro (CUADRO 1):

⁴ Para efectos de nuestra investigación tomaremos sólo la clasificación establecida según el destino del servicio: servicios al consumidor, servicios al productor y servicios profesionales. Omitiremos los servicios públicos debido a que éstos son prestados --aunque concesionados a veces a particulares-- exclusivamente por agentes gubernamentales.

⁵ Y este concepto va todavía más allá, los servicios, como la información y el conocimiento, jugarán un papel importante en la producción. Un ejemplo de ello lo constituye la INTERNET, la cual hasta hace poco menos de un año no existía en México, y la que dentro de muy poco tiempo será la herramienta más común con la que se harán todos los negocios.

⁶ Un aspecto que no debe perderse de vista es la posición de países desarrollados frente a la tecnología informática, la cual es considerada como "soporte básico para el desarrollo futuro de los países industrializados, y elemento constitutivo de su seguridad económica y militar...manifiesta sus intereses a largo plazo". Alberto Montoya Martín del Campo. *México ante la revolución tecnológica*. México: Diana, 1993. pág. 214.

CUADRO 1
**PORCENTAJE DE MANUFACTURA Y SERVICIOS EN EL PIB DE PRINCIPALES PAISES
 DESARROLLADOS**

Año	E.U.		FRANCIA		ALEM. FED.		REINO UNIDO		JAPÓN	
	Man.	Serv.	Man.	Serv.	Man.	Serv.	Man.	Serv.	Man.	Serv.
1965	35.6	53.7	37.8	60.5	50.8	42.6	38.0	56.3	40.0	48.1
1980	30.9	63.9	33.6	60.2	40.7	54.7	33.1	62.3	39.8	53.6
1985	31.0	67.0	34.0	63.0	40.0	58.0	43.0	55.0	41.0	56.0
1990	21.9	70.4	34.0	67.9	38.7	56.2	49.6	49.6	45.5	45.8
1994	20.7	73.2	21.8	50.0	35.7	66.2	49.2	49.7	39.6	45.8

Fuente: OCDE, Main Economic Indicators; estadísticas de cada país presentadas al GATT y Juan Raymundo Rocha, "Estados Unidos en la era terciaria" en Comercio Exterior, vol. 37, núm 10, México, octubre de 1987, pp. 856-864. Banco Mundial, World Development, Report 1987 en Boletín de Economía Internacional, Banco de México, 1989, pág. 43.

Como puede observarse, los países tienden a la desindustrialización, orientándose cada vez más hacia el sector servicios, siendo este rasgo particularmente marcado en Estados Unidos. Sin embargo, aquí existen dos variantes: el Reino Unido ha reducido su sector servicios pero al mismo tiempo ha incrementado sus manufacturas; Japón no ha descuidado su sector manufacturero y continúa con su tendencia en aumento de los servicios.

La explicación se encuentra precisamente en la función que el sector juega en la economía; es decir, éste puede ser utilizado en diferentes estadios del proceso productivo, como

insumos en la economía, haciendo que de ellos dependa la competitividad, la calidad y la eficiencia de los productos, y como servicios de intermediación que son utilizados por las empresas como servicios bancarios, de comunicaciones, servicios jurídicos para la negociación de contratos; de administración para la producción o de personal, de consultoría de diferentes profesiones: agrónomos, agrobiólogos, abogados, etcétera.

El papel que ha jugado la informática en todo este proceso ha sido muy importante; a través de ella se ha permitido reducir inventarios y adquirir materias primas en condiciones ventajosas para el comprador. De la misma forma, la robotización, la automatización del diseño y la gestión por computadora; las técnicas de comercialización y de servicio posventa, así como los servicios financieros, han permitido a las industrias de los países desarrollados recuperar su dinamismo y reconquistar mercados ganados por Países de Industrialización Reciente (PIR)⁷. En relación a este punto, es importante destacar la separación que han tenido los flujos financieros mundiales de los flujos comerciales, que han llegado a superar a estos últimos gracias a la aparición de servicios bancarios.

Otro aspecto importante en el desarrollo del sector servicios es que ha permitido su separación del proceso productivo y,

⁷ México, Brasil, Singapur, Taiwan y Corea.

al mismo tiempo, han sido integrados estrechamente a los demás sectores; es decir, anteriormente cada empresa, pequeña o grande, tenía su propio departamento de ingeniería, contabilidad e informática; en la actualidad esos servicios se obtienen de otras empresas, que pueden ser independientes o filiales, lo que les permite operar a gran escala y adaptarse a las condiciones del mercado, ventaja que puede aprovecharse por el mundo, especialmente en lo que toca a nuestro objeto de estudio: las franquicias.

Otro de los actores que más tiende a orientarse al sector servicios es la inversión extranjera directa. Las empresas trasnacionales, actores de la globalización y la interdependencia, se fusionan para formar los llamados Conglomerados Trasnacionales Integrados (CTI). Un ejemplo de ello es la informática: IBM ha establecido filiales para dar servicio a sus matrices o a cualquier empresa que pague por ello e invierte gran cantidad de dinero en investigación en otros países. Esto se aplica también a la banca, seguros, transportes, publicidad, etcétera, llegando a ser, de esta forma, las grandes empresas manufactureras dueñas o accionistas de empresas de servicios.

A su vez, las empresas medianas y pequeñas venden sus bienes y servicios a otras empresas grandes: nuevamente el caso de IBM; dicha empresa solicita que le presten servicios de auditoría en Nueva York, Zurich y México, cuestión que no se

debe sólo a confianza o calidad, sino que permite observar la centralización de las decisiones, el reflejo de la tecnología y la transferencia de fondos mundial⁸.

De esta forma, las empresas pueden establecerse sin necesidad de contar con un departamento de contabilidad, ingeniería o diseño; ahora sólo requieren de una microcomputadora, los programas adecuados o el alquiler de servicios concretos de otras empresas. Estos factores proporcionan mayor flexibilidad en los procesos de producción, debido a que ahora pueden hacerse uso de empresas de servicios y comprar las tecnologías que requieran para su mercado.

En resumen, los gobiernos de los países industrializados se han percatado de la importancia⁹ de este sector por su impacto en el producto interno bruto, en las cadenas productivas, y en general, en el proceso productivo de bienes y servicios; pero aún más, su importancia radica también en la generación de empleos y en los ingresos que pueden generar en los países.

⁸ Fernando de Mateo, Venturini "El comercio internacional de servicios y los países en desarrollo", en *Comercio Exterior*, vol. 40, núm. 7, junio de 1990, pág. 597.

⁹ Ya desde la Ronda de Tokio (1973-1979), E.U. ofreció concesiones comerciales a los países que levantarán barreras contra los servicios, después, durante la reunión de ministros del GATT en 1987, propuso de nuevo la inclusión de los servicios en la próxima ronda. En septiembre de 1986, durante la Octava Ronda del GATT en Uruguay, se negociaron principalmente dos temas: el Comité Negociador de Servicios y el Intercambio de bienes. Durante la reunión ministerial realizada en Puerto Vallarta en abril de 1990, se tocarían nuevos temas como el de propiedad intelectual e inversiones relacionadas con el comercio y servicios.

Para efectos de nuestro estudio conviene señalar el caso de México¹⁰. Este, al igual que el de otros países en desarrollo, se caracteriza porque se encuentra asentado básicamente en el sector terciario (CUADRO 2) el cual además utiliza abundante mano de obrall, por lo que su aportación al crecimiento económico es muy baja; situación diferente a la de países desarrollados como Estados Unidos, Francia o Alemania, que los han incorporado --tecnología suave-- a la planta productiva para tener mayor competitividad y eficiencia.

CUADRO 2

ESTRUCTURA SECTORIAL DEL PIB EN MEXICO

	1970	1980	1990	1994
PIB	100*	100*	100*	100*
Sector primario	11.9	8.9	8.2	8.0
Sector secundario	26.8	29.3	25.7	23.9
Manufacturas				
Minería				
Electricidad				
Sector terciario	61.3	61.8	66.1	68.1
Construcción				
Comercio				
Transportes				
Otros servicios				

Fuente: SPP, INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México 1980-1991.

¹⁰ México tuvo una activa participación desde que ingresó al GATT, lo cual explica el que fuera invitado a presidir el grupo de negociación de servicios. Se lograron grandes avances en la no discriminación al aplicar concesiones (trato de la nación más favorecida) y en general en el acuerdo de servicios.

¹¹ De acuerdo al XI Censo de Población y Vivienda 1990 del INEGI, 10 796 personas se ocuparon en el sector terciario, 5 300 en el primario y 6 503 en el secundario.

El punto medular aquí es cómo incrementar la participación de los servicios para contribuir al desarrollo económico de nuestro país. El proceso de modernización de México requiere la integración de servicios al proceso productivo, no como lo hemos venido haciendo, importando de tecnología y servicios, sino a través de la creación de la nuestra y el alentamiento de nuestros propios servicios. En la actualidad, el sector servicios afecta no sólo a una rama o proceso productivo sino a la economía en general.

1.3. SERVICIOS Y FRANQUICIAS

Después del panorama general acerca de la importancia que ha cobrado el sector servicios en la economía y particularmente en el comercio internacional, se entrará propiamente al objeto de nuestro estudio.

En este cambio de la economía de bienes a la economía de servicios las franquicias están aprovechando la coyuntura para introducirse cada vez más en el mercado. En esta dinámica encajan bien porque para desarrollarse requieren de una dosis de tecnología y capacitación mínimas y una pequeña inversión inicial. Ejemplo de ello lo constituye EU donde las franquicias han abierto el camino a muchas industrias de servicios; empresas como *Mc Donald's* requieren de servicios de información, asesoría, etcétera.

La franquicia ofrece ventajas sobre las otras ramas de negocios, la flexibilidad para cambiar según las condiciones del mercado y tener que pasar por las peripecias que atraviesan las empresas de manufacturas particularmente porque una empresa de servicios requiere básicamente un teléfono y una computadora y la otra, en cambio, de una infraestructura más sofisticada.

En la economía moderna la distribución de bienes y servicios --y más específicamente la franquicia-- asume gran importancia en el ámbito mercadológico. En los servicios al consumidor la sociedad de consumo, exigente y selectiva, desea comprar de una manera cómoda, con calidad y, en la mayoría de los casos, con rapidez, tomando en cuenta la localización de acuerdo al servicio de que se trate (ya sea comer fuera de casa o adquirir servicios de limpieza y de reparaciones) situación que ha dado lugar a una extensa y nutrida gama de distribución de servicios prestados con carácter personal y multilateral a la clientela.

El nacimiento de la franquicia, según la opinión generalizada, se remonta al siglo pasado. Concebida en primera instancia como una forma de distribución de producto y marca (como es el caso de la venta de máquinas de coser *Singer*¹² y *Coca Cola*), ya en este siglo tuvo en la década de

¹² Se reconoce en general, que el primer franquiciante fue Singer Sewing Machine Company de EUA a quien por medio de concesiones entre 1850 y 1860 le abonaban el derecho de distribuir máquinas de coser en una región

los cincuenta y sesenta su exitoso periodo de despegue y desarrollo "masivo" en EU; cuando se pasó de una producción militar a la civil después de la Segunda Guerra Mundial y momento en el cual un grupo de pequeños ahorradores inversionistas quería participar en la vida económica de su país a través de actividades como la comida rápida y los giros comerciales.

Antes de pasar al objeto propio de nuestro estudio y a fin de evitar confusiones con el término más antiguo de la *franquicia* (distribución) y aclarar el concepto al que nos referimos, ampliaremos su denominación a la de un *formato de negocio*¹³.

La *franquicia* constituye un sistema de comercialización en el que se conjugan dos elementos: por un lado, la utilización de una marca o nombre comercial y por el otro la transferencia de conocimientos y tecnología (más conocida como *know how*, 'saber hacer') que permiten desarrollar un concepto comercial o de servicio en forma uniforme, preservando una calidad similar, encaminado a un mismo objetivo: la repetición de esta operación comercial o de servicios.

determinada. Y aún cuando su desarrollo duró sólo diez años, esta empresa sentó las bases del sistema y una nueva opción de empleo; pues en lugar de mantener filiales y empleados a quienes pagar por vender sus productos comenzó a cobrar a sus vendedores, con lo que eliminó su carga de asalariados, dando origen a los primeros concesionarios.

¹³ *Franquicias* que producen dinero para la empresa por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de éxito comprobado, diferente a la distribución, donde se produce dinero por la venta de productos y accesorios.

Es importante señalar que el término *franquicia* no debe confundirse con la "concesión", en virtud de que la segunda es una figura del derecho público cuyo otorgamiento se reserva al poder público, constituyendo una autorización para que los particulares puedan prestar o explotar un servicio público o recurso natural, por lo que la concesión no puede ser otorgada por un particular* .

En cuanto a la distribución --entendida más comúnmente como una forma de intermediarismo--, nos encontramos frente a un productor o comercializador de bienes o servicios que requiere ampliar sus canales de desplazamiento del producto, para lo cual se celebra un contrato con una persona o empresa que lo auxilie en determinada zona en la comercialización del producto a cambio de una comisión.

Por último, en lo que se refiere a la licencia de uso de marca, esta figura guarda semejanza con la *franquicia*; sin embargo, en ella encontramos al titular de una marca, confiriendo a un tercero el derecho de usarla, pero sin que exista transferencia de tecnología y sin que pretenda buscar alguna uniformidad en la comercialización de los productos, por lo que tampoco se acerca al concepto de *franquicia*.

* Según Juan Huerto Lange en *Emprendedores FCA, UNAM*, dentro de las franquicias se utiliza de manera indistinta la concesión y la distribución, vol. m., marzo-abril, 1992, pág. 11

De esta forma, las franquicias son aplicables especialmente a las empresas prestadoras de servicios, toda vez que se trata de un nuevo esquema de distribución de bienes y servicios que coadyuvan a formar hombres de negocios con una nueva cultura empresarial y una poderosa herramienta de mercadotecnia; con una visión, que es la de proporcionar servicio, calidad, precio, eficacia y, sobre todo, organización.

A menudo la gran diversidad de servicios existentes han hecho que la franquicia tenga una amplia gama de procesos en los cuales pueda participar, por ejemplo, renta de autos, comida, servicio automotriz, agencias de empleo, etcétera, lo que a primera vista hace pensar que su objeto es el de distribuir bienes y servicios; por ello se ampliará el contexto en el cual se inserta la franquicia en el campo de los servicios.

La Ley de Federal de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual (LFFPPI) indica en su artículo 142:

"...existe franquicia cuando con la licencia de uso de marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia¹⁴ técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir 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 ésta distingue".

¹⁴ Cuando se vende una franquicia además de tener derecho al uso de la marca se debe proveer también de aspectos relativos al abasto, organización interna, local, ventas, administración, obligaciones fiscales y legales, control, imagen, publicidad, etcétera.

De esta forma, el servicio al cual nos referimos se encuentra en lo que comúnmente se denomina como *know how* (saber cómo); es decir, toda la transmisión de conocimientos y herramientas que son necesarios para que un negocio tenga éxito¹⁵. Así, aún cuando pareciera que las franquicias son una las actividades más sencillas destinadas al consumo, no por ello dejan de tener dosis de tecnología.

¹⁵ Un ejemplo muy pertinente aquí es la empresa Mac Donald's, en donde tal vez para algunos cocinar una hamburguesa no requiere de gran ciencia, pero para producir millones de ellas o quizás más al año, se requiere de una gran cantidad de organización y conocimientos e información para otorgar rapidez, calidad y eficiencia.

CAPITULO 2.- ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.

2.1. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

Hasta hace algunos años existía la opinión de considerar la distribución como antecedente de la *franquicia*, por lo que se tocará brevemente esta fase para comprender su actual término de *formato de negocio*.

Ante la carencia de los medios para hacer llegar las mercancías a los lugares más lejanos y ante la gran inversión que representaba para los empresarios la compra de propiedades, el levantamiento de edificios, abrir sucursales y locales, el acondicionamiento de instalaciones para albergar empleados y personal administrativo, surge la distribución como una herramienta para hacer llegar sus productos a los consumidores directos.

Las primeras empresas en utilizar el sistema de distribución fueron las embotelladoras (*Coca Cola*) y las de autos en Estados Unidos (*General Motors*), que delegaban la responsabilidad financiera y operativa de crear concesionarias y estaciones de servicio. Sin embargo, su influencia comenzó a debilitarse luego de la Segunda Guerra Mundial.

Los años siguientes a la posguerra son el inicio de la proliferación de las *franquicias*; una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. Ello, aunado al regreso de excombatientes de guerra norteamericanos deseosos de establecer sus propios negocios, además de la aceptación por parte de los consumidores que comenzaban a vivir de una manera más rápida, dio forma a este tipo de negocios.

Durante esa época el comercio minorista empezó a orientarse más a los servicios que a los productos. La masiva migración de la población rural a las ciudades y el hecho de que conforme la clase media norteamericana iba mejorando su estatus de vida se ubicaba en los suburbios donde surgían los restaurantes o servicios para automovilistas que se especializaban en comidas para llevar o para consumir en el propio establecimiento. Eran a menudo actividades locales o minicadenas regionales entre las que se encontraban *A & W* y *Taste Freez*¹⁶, y se unieron después, durante la década de los cincuenta, empresas como *McDonal's*, *Burger King*, *Dunkin' Donuts*, *Kentucky Fried Chicken*, entre otras, todavía bajo la forma de concesiones y licencias.

¹⁶ Donald Borolan, *Las ventajas del franquising*, Ediciones Machi, Buenos Aires, 1994, pág. 25.

La tecnología impulsó la creación de nuevos bienes y servicios; la transportación y la publicidad también contribuyeron; en ésta última la televisión jugó un papel determinante para la difusión de los mismos. Asimismo, otros elementos como el apoyo del gobierno norteamericano por medio de la Small Business Administration (Administración de la Pequeña Empresa¹⁷), una estructura fiscal y la disposición de sectores financieros para préstamos¹⁸ a franquiciantes y franquiciatarios¹⁹, fueron también factores de gran peso en su expansión.

La franquicia durante este tiempo estaba experimentando una sutil evolución; ya no sólo se daba el derecho a usar la marca, sino que se comenzaba a vender el derecho a adoptar todo un concepto comercial, desde la publicidad, carteles, etcétera, hasta recetas y uniformes, así como la tecnología, pero casi sin ninguna experiencia comercial previa. Algunos

¹⁷ Todavía existente y encargada de dar apoyo a las franquicias.

¹⁸ Enrique González, Calvillo, *Franquicias la revolución de los noventa*, México, Mc Graw Hill, 1989, pp. 35-36.

¹⁹ *Franquiciante*.- Es aquel que pone una determinada marca y tecnología (know how) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencias o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

Franquiciatario.- Aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio; el cual además adquiere el compromiso de pagar la cuota de acceso, cubrir las regalías, proporcionar, acondicionar y equipar el local, poner el capital de trabajo, cumplir con la exclusividad de la marca y territorialidad, mantener cierto nivel de ventas y servicio, seguir los pasos señalados en el manual y realizar la publicidad de acción directa. Véase Juan Huerto Lange, Sistema de franquicias una nueva oportunidad de negocio, México, Asociación Internacional de Franquicias, 1989, pág 8.

dueños pedían como condición que les compraran ciertos suministros, pero su principal fuente de ingresos venía de la venta de un sistema comercial de gran eficacia.

Aquí es importante hacer mención de los primeros pasos que en ese sentido dio *McDonald's*, en la revolución del *franchising* --como *formato de negocio*--, pues fue esta última la primera compañía en explotar este nuevo concepto y fue Ray Kroc, fundador de *McDonald's*, quien perfeccionó este sistema hasta un grado que nadie había alcanzado.

Ray Kroc comenzó como vendedor de vasos de cartón y, mucho antes, como frustrado vendedor de bienes raíces durante la década de los veinte. En los treinta obtuvo los derechos de una batidora de ejes múltiples denominada *Multimixer* a restaurantes y cafeterías que ya antes habían sido clientes de vasos de cartón. Sin embargo, a principios de los cincuenta las ventas de sus batidoras habían caído tanto que se encontraba al borde de la quiebra. Fue entonces cuando observó que un puesto dirigido por dos hermanos, Dick y Mac McDonald, en San Bernardino, vendía grandes cantidades de hamburguesas; pero lo que particularmente llamó su atención fue la velocidad, eficiencia y limpieza de la operación con que las realizaba; esto fue, sin duda, lo que le impulsó a ponerse en contacto con ellos en 1954 e involucrarse en su negocio.

Después de varias pláticas, Kroc los convenció de los beneficios económicos que obtendrían con una expansión a nivel nacional; por su parte, los hermanos McDonald accedieron a ampliar su negocio aceptando que él fuera el responsable de comercializar las franquicias a cambio de la mitad de los ingresos que se obtuvieran.

En general, Kroc aprobaba el concepto de venta de hamburguesas de los hermanos McDonald. Sin embargo, sus primeras franquicias --entendidas todavía como distribución-- tenían errores en su operación, porque las dejaban a su propia suerte. Sucedió que luego de ser provistos de los planes de construcción del negocio y del sistema de servicios rápidos, algunos cambiaban radicalmente el concepto inicial, pues en lugar de vender hamburguesas terminaban vendiendo carne asada y hasta tacos. Además, esta franquicia, al igual que otras, cometía el error de exponer el concepto de franquiciatarios potenciales; concedían los derechos, proporcionaban planes y manuales; ofrecían capacitación por una o dos semanas, para luego no saber nada de ellos e iniciar otra venta a cualquiera que pudiera abonar el derecho de usar la marca.

Esta forma --según Kroc-- carecía de visión hacia el futuro, pues si bien es cierto que se ganaban ingresos por la venta, a largo plazo se estaba suicidando la empresa. Así, modificó la mentalidad de las personas y las empresas acerca de la

expansión comercial, argumentando que el éxito de una franquicia dependía de las demás franquicias. Para ello proporcionó a los franquiciatarios apoyo, capacitación y know how (saber cómo), lo que implica el fiel seguimiento a una serie de normas preestablecidas.

Esa singular forma de planear llevó a la empresa a ser el líder indiscutible de las comidas rápidas y de las franquicias en general, vendiendo después este concepto tanto a sus franquiciatarios como al público norteamericano. Con estas medidas, sin saberlo, Ray Kroc se convirtió en el creador de las franquicias como formato de negocio, concepto del cual dependería en adelante que un tercero operara en forma eficaz y uniforme y que le permitiera tener amplias posibilidades de éxito.

La expansión que han experimentado las franquicias en otros países no ha sido menos importante que en Estados Unidos; sin embargo, en ningún país se han desarrollado tanto como en éste.

2.2. ESTABLECIMIENTO DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES

El crecimiento de las franquicias comenzó a producirse a partir de la venta de acciones de *Mc Donald's*, el 15 de abril de 1965, las cuales duplicaron su valor en menos de un mes y

continuaron en forma creciente, ininterrumpidamente, ante la rapidez de apertura de nuevos establecimientos. Poco después le siguieron empresas como *Kentuky Fried Chicken* y *Burguer King*, entre otras.

A fines de la década de los sesenta cadenas como *Mc Donald's*, *Burguer Chef*, *Holiday Inn* y *Kentuky Fried Chicken* contaban con mil unidades o más y el sistema ya había sido absorbido por el estilo de vida y comercio estadounidense. Fue particularmente la rama de la comida rápida la que más se desarrolló. Un ejemplo de ello fueron las pizzerías, primero, *Shake's*, luego el actual líder *Pizza Hut* y su competidor *Domino's*; y las comidas típicas, entre ellas la comida mexicana, que estableció su popularidad luego de introducir un nuevo estilo en comida, como *Taco Bell*.

Inicialmente, la preferencia de las franquicias se enfocó hacia las cafeterías. Hoy abarcan más de 60 giros distintos, entre los que se encuentran bienes raíces, mueblerías, tiendas de ropa y calzado, consultorios médicos y dentales, reparación y lavado de autos, agencias de contratación de personal, expendios de donas y helados, etcétera.

Si bien es cierto que fueron muchos los empresarios que entraron a este tipo de sistema, también es cierto que fueron pocas las empresas que sobrevivieron. En este caso resulta ilustrativo el caso de *Burguer Chef*, que competía con *Mc*

Donald's en cuanto a número de unidades, pero que detuvo su programa de expansión cuando fue adquirida por *General Foods* en 1968, perdiendo gran número de franquiciatarios. A mediados de los setenta había menos de 300 sucursales de un total de 1200.

Las franquicias para autos cobraron singular importancia debido al encarecimiento de éstos: la gente prefería conservar sus vehículos en buenas condiciones que comprar uno nuevo, de ahí el éxito de la franquicia AAMCO.

La internacionalización de franquicias comenzó a producirse a partir de 1971, cuando se tenían registradas 3,365 operando fuera de Estados Unidos. En 1986 el número ya rebasaba las 32,000 y la mayoría estaba en Canadá, Japón, Reino Unido, Italia y Australia.

Es conveniente señalar que *Mc Donald's*, al igual que otras franquicias norteamericanas, ha buscado los mercados internacionales particularmente por las limitaciones que existen en su propio país, así que las ventas originadas por franquiciatarios (regalías) ha representado para ésta, al igual que para otras empresas, una gran opción.

En 1988, 374 compañías franquiciadoras tenían 35,046 establecimientos fuera de la Unión Americana²⁰. Para 1990 contaban ya con alrededor de 400 corporaciones de una red externa de franquicias.

Uno de los ejemplos más significativos de la internacionalización de franquicias y más aún de la búsqueda de conquista de mercados es la entrada de Mc Donald's a la Unión Soviética y Kentucky Fried Chicken a China; para el primero se requirieron 12 años de negociaciones a causa de las barreras tradicionales del comunismo, y para el segundo su introducción duró 4 meses, ya que lo esencial era importar un concepto y un sistema de negocios más que unos pollos empanizados.

Canadá ha sido un lugar propicio para el asentamiento de franquicias estadounidenses. De hecho, es el quien tiene más franquicias de tercera generación de este país²¹. Situación explicable por la identificación que existe en cuanto a cultura e idioma. La rama hacia la cual se ha desarrollado su mercado ha sido básicamente la de comida rápida, restaurantes y de servicios en general.

²⁰ 2,097 en Asia, 8,975 en Japón, 2,888 en Australia, 9,544 en Canadá, 684 en México, 579 en el Caribe, 2,843 en Reino Unido y 4,975 en Europa.

²¹ Aquí es importante hacer un paréntesis para hacer mención de la evolución que presenta una franquicia. De acuerdo a la opinión de expertos ésta atraviesa por "tres edades": en la primera se importan franquicias de otros lugares, principalmente de E.U; en la segunda se desarrollan franquicias locales o nacionales y en la tercera se exportan a otros países.

Por su parte, Canadá ha desarrollado también sus franquicias a nivel local a una gran velocidad; algunos franquiciantes como *Uniglobe Travel* ya exportan su sistema al exterior y su tendencia es expandirse también a Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Bélgica, Japón, Australia, etcétera.

Australia también ha sido receptora de franquicias, en principio de cadenas internacionales tales como *McDonald's*, *Kentucky Fried Chicken*, *Pizza Hut*, etcétera, lo que ha motivado a sus empresarios a buscar franquicias donde invertir, así como otorgar franquicias de sus respectivos negocios. Aspectos como legislaciones y controles que protegieran a las franquicias y el apoyo de instituciones financieras a franquiciatarios fueron determinantes en el desarrollo de franquicias en este país. En la actualidad se le ubica en el segundo lugar a nivel mundial (según cifras de la Asociación Internacional de Franquicias)²².

La Unión Europea* también ha mostrado un claro desarrollo de las franquicias. A pesar de la escasa información que existe, pueden citarse como ejemplos de empresas de esa región *Ives Rocher*, *Phildar* y *Pronuptia* de Francia, *Portas* de Alemania, *Printaprint* del Reino Unido y *Benetton* --esta última

²² Datos de la A.M.F. en *Directorio de socios*, México, 1995, pág. 28
* Alemania, Austria, Suecia, Finlandia, Grecia, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido.

franquicia con más de 200 negocios en Estados Unidos y el resto del mundo²³--.

Otro receptor de *franquicias* estadounidenses ha sido Japón, debido particularmente a que siempre ha sido un país dispuesto a asimilar modelos económicos occidentales para luego perfeccionarlos y superarlos. Factores como un alto poder adquisitivo y su densidad demográfica crearon un clima propicio para el establecimiento de *franquicias* extranjeras, de manera que de siete *franquicias* que tenía en 1965, subió a 703 empresas *franquiciantes*²⁴ en 1994. Aquí como en otros países, las *franquicias* que más aceptación han tenido son las de comida rápida, restaurantes, venta de vehículos, etcétera.

Finalmente, uno de los casos que merece mencionarse es el de Brasil, en donde el surgimiento de las *franquicias* fue de una manera diferente, experiencia que pueden aprender países como el nuestro. Las *franquicias* extranjeras fueron desalentadas a entrar a ese mercado debido a los altos índices de inflación --lo cual creó incertidumbre en *franquiciantes* extranjeros--, así como a los controles rigurosos de divisas --que tienen una influencia directa en la salida de regalías--. Ante tales circunstancias, surge la necesidad de alentar empresas locales, lo que originó a su vez la creación de una tecnología propia. El gran auge de las *franquicias* locales se

²³ Enrique González Calvillo. *op. cit.*, pág. 51.

²⁴ *Directorio de socios, Asociación Mexicana de Franquicias (AMF): México, 1995, pág. 28.*

produjo en la década pasada con el aumento de la calidad y la tecnología, lo que provocó un salto a franquicias como formato de negocio.

Las franquicias brasileñas ya se encuentran operando en Portugal, Japón, Unión Soviética y México, en su mayoría de tipo alimentario y representadas por las llamadas "churrascarias", restaurantes de comida típica, como *Porçao*; pero su mercado va todavía más allá --según la Asociación Brasileña del Franchising--; su meta es incursionar en el mercado norteamericano, para lo cual piensan utilizar a México como puente.

A mediados de los cincuenta Brasil contaba con sólo tres franquiciantes (nacionales o de primera generación). A principios de 1994 alcanzó la cifra de 450 empresas franquiciantes²⁵, colocándolo en el quinto lugar del mercado internacional de franquicias, la mayoría de las cuales opera con tecnología de segunda y tercera generación.

Aquí es importante referir los diferentes estadios por los que atraviesa la franquicia. De acuerdo al territorio que controla, la franquicia puede ser local, cuando se maneja de manera individual, y franquicia maestra, cuando maneja un área geográfica mayor, con diversas franquicias locales. Esta última tiene la función de operar como intermediario, lo que

²⁵ *Ibidem*.

le da la posibilidad de ser *franquiciante* y *franquiciatario*, y puede establecerse por medio de un nacional en territorio extranjero con ciertas adaptaciones²⁶, lo que le permitirá tener una más amplia expansión en el mercado internacional. Y es que los hábitos laborales y administrativos, la organización del tiempo e incluso la eficiencia y productividad son diferentes aquí y en China, de modo que lo que se aplica en Japón no es aplicable en nuestro país; de esta manera, se requiere hacer ciertas adaptaciones, siempre y cuando no se altere la esencia de la *franquicia*.

Lo anterior demuestra que existe gran número de negocios exitosos, que además de convertirse en grandes cadenas locales se han transformado en *franquicias* multinacionales. Tanto la globalización de los mercados como la creación de zonas de libre comercio y la interrelación entre los países han agilizado la exportación de *franquicias*.

2.3. LAS *FRANQUICIAS* COMO FACTOR DE DESARROLLO COMERCIAL.

Sin duda, el sistema de *franquicias* ha venido a revolucionar el comercio: para quien otorga la *franquicia* constituye un poderoso instrumento de difusión de marca que le permite una posición más sólida y una apertura más veloz de mercados; es

²⁶ En el lenguaje comercial, se entiende por *tropicalización* la capacidad de adaptación de la *franquicia* a cualquier país.

decir, es un mecanismo de redistribución porque se controla desde la toma de decisiones centrales la especificación de inversión hasta reparto de utilidades; para el franquiciatario abre la posibilidad de obtener un negocio con grandes posibilidades de desarrollarse²⁷ --especificando que antes debe cerciorarse de que así lo sea-- y la recuperación de su inversión en un plazo relativamente corto.

Por otra parte, el crecimiento de establecimientos conlleva el aumento de empleo, lo que incide directamente en el producto interno bruto (PIB) de los países. Por ejemplo, cada vez que se abre un *Mc Donald's* el franquiciatario tiene que contratar más o menos 80 personas. Según cifras publicadas por *Franchise opportunities*, en los años de 1986 a 1990 las franquicias generaron anualmente entre 200 mil y 300 mil empleos en la Unión Americana²⁸.

A este respecto cabe destacar que durante los últimos años la gran empresa ha tenido que reducir en forma significativa su planta ocupacional debido, entre otros factores, al avance tecnológico, al encarecimiento de insumos nacionales e internacionales, préstamos con intereses altos, condiciones

²⁷ Como ejemplo de lo anterior según cifras del Departamento de Comercio de los E.U. que "en el primer año de vida fracasó 38% de las firmas independientes y sólo 3% de las que operaban como franquicia, en el curso de cinco años quebró 77% de las independientes y 8% de la franquicias, pero entre 1985 y 1990 la tasa de quiebra fue aún menor, 5%. Franquicias, El arte de reproducirse en *Expansión*, número 563, 25 de abril de 1990.

²⁸ Andrew Kostecka (comp). *Franchise opportunities handbook*, Washington, D.C., U.S.: Dept. of Commerce, U.S.A., 1991, pág. 4.

internacionales, etcétera, por lo que la franquicia ha representado una buena opción ante estos problemas.

La franquicia también crea la oportunidad de generar atractivas ganancias. *Mc Donal's*, símbolo universal, como lo llaman algunos, significa aquí se sirve buena comida a buen precio,* lo que le ha dado reconocimiento internacional. Parte de su éxito se lo debe al gran número de franquicias que ha establecido, lo que ha traído como consecuencia un cada vez mayor número de consumidores y de clientes.

El retorno de la inversión es otro aspecto importante en la atracción de nuevos empresarios hacia esta rama comercial. Según la revista *Examen*, de mayo de 1989, abrir un *McDonald's* en Brasil significaba \$465,000 dólares, lo cual a primera vista parece mucho dinero pero las ganancias pronto rebasan la inversión y al cabo de unos años la multiplican.

Desafortunadamente, la carencia de información nos ha obligado a centrarnos particularmente en un país, EU, hecho que no es tan grave, porque éste ocupa el primer lugar en franquicias a nivel mundial. *McDonald's* capta el 17% de todas las visitas a restaurantes comerciales, así como el 27% de

* Lo que no implica necesariamente comida saludable, pero sí a precio accesible.

todas las papas fritas, por lo que compra el 7.5% de la cosecha total de papas de los Estados Unidos²⁹.

Por otra parte, el desarrollo de manuales de operación, organización de personal, calidad, precios accesibles, técnicas de venta y servicio en este tipo de negocios han dado lugar a una nueva cultura empresarial no conocida hasta hace unos años.

Otro aspecto comercial innovador en este formato de negocios y que será característica inherente a éste es la forma en que se diseñan el interior y las fachadas. Tanto la iluminación como la decoración --con tonos llamativos especialmente en las del ramo de comida rápida-- permite tener una visión amplia del interior de los negocios, lo cual atraerá todavía más la atención de los consumidores.

En resumen, el sistema de *franquicias* ha dado como resultado una revolución comercial que ofrece a los inversionistas opciones atractivas, soluciones integrales en imagen y sistemas de trabajo comprobados, lo cual reduce al mínimo los riesgos de iniciar un negocio y el incremento de sus ventas.

²⁹ Juan Huerto Lange, Eduardo Reyes Díaz, Juan Manuel, *Las franquicias* AMF, México, 1993, pág. 5.

CAPITULO 3.- LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

3.1. FACTORES QUE DIERON ORIGEN A LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

La política adoptada por nuestro país durante muchos años estuvo basada en la sustitución de importaciones. Esta política, considerada nacionalista por algunos, perseguía incrementar el nivel de empleo y fomentar el desarrollo tecnológico para aumentar la independencia del país.

Para alcanzar los objetivos de esta política se adoptaron diversas medidas que, en general, favorecían al sector industrial --aun a costa del sector agrícola--. Un ejemplo es la protección arancelaria que se basaba en el permiso previo a la importación; un tipo de cambio generalmente sobrevaluado; créditos preferenciales; creación de una infraestructura para apoyar a la industria y la participación directa del Estado en el proceso productivo³⁰.

Sin embargo, tales medidas favorables al productor local mermaron las exportaciones, debido a que al darse una protección arancelaria al mercado local, las industrias se abocaron a trabajar para ese mercado, quedando las exportaciones excluidas de sus planes, provocando altos costos de producción, que ellos mismos fomentaban por no haber competencia internacional.

³⁰ *Ibidem*, pág. 56.

Esta tendencia se vio modificada a principios de la década de los ochenta, lo que cambió radicalmente la situación para la industria, pues con la adopción de la apertura de México al comercio exterior ésta dejó de recibir un trato preferencial en relación con otros sectores de la economía.

La crisis que se presentó en 1982 y los desequilibrios en las finanzas públicas y cuenta corriente, combinados con la suspensión de flujos de ahorro externo, al igual que el deterioro en términos de intercambio y devaluación, marcaron el comienzo de un periodo de elevada inflación y estancamiento económico³¹.

Para combatir dicha tendencia el gobierno del presidente Miguel de la Madrid estableció en 1983 el *Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE)*, cuyo objetivo era esencialmente antiinflacionario. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, el programa no dio los resultados esperados.

En 1984 el gobierno redujo la tasa de depreciación del tipo de cambio nominal como una medida de control inflacionario, lo cual tampoco resultó y, en cambio, la apreciación del tipo de cambio real comenzó a afectar las exportaciones de manufacturas al encarecer insumos provenientes del exterior.

³¹ Abpe Armella, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*, FCE, México, 1993, pág. 22.

Otro aspecto que vino a dar al traste con la situación fueron los terremotos de septiembre de 1985 y la caída de los precios internacionales del petróleo en 1986, lo cual afectó el desarrollo macroeconómico de nuestro país.

Se pensó que sólo con acceso a los insumos importados, la modernización industrial y una mayor integración a las nuevas corrientes tecnológicas se podría lograr la eficiencia y la competencia tanto en lo interno como en lo externo. Así fue que se dieron los primeros pasos en la apertura³². Con ese objeto se buscó un marco internacional que diera facilidades para lograrlo, por lo que a mediados de 1986 se iniciaron los trámites de ingreso de México al GATT.

A fines de 1987 una grave crisis financiera agravó la situación y mermaron las posibilidades de recuperación económica; la caída de la Bolsa Mexicana de Valores, la incertidumbre por esa caída y una inercia inflacionaria de 6% mensual dieron lugar a una fuga de capitales que culminó con la devaluación de noviembre de 1987³³.

³² Fueron básicamente factores como la escasez de divisas provocadas por el servicio de la deuda externa, préstamos del exterior limitados, el déficit de productos agropecuarios, y en general la incertidumbre en cuanto a los precios internacionales del petróleo, así como la necesidad de atraer recursos de las autoridades gubernamentales para financiar las crecientes y diversas demandas sociales de la población mexicana que hicieron aconsejable la apertura de la economía.

³³ Ibidem, pág. 27.

No obstante lo anterior, el proceso de cambio estructural prosiguió, intensificando las reformas comerciales, y se continuó con la integración nacional en el mundo.

Con el proceso de apertura se avisaron dos aspectos: 1.- la menor participación del Estado en las decisiones de promoción industrial y la modernización de la industria nacional; 2.- las empresas dejarían de tener un trato preferencial sobre las extranjeras.

Durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari se afianzaron y consolidaron los objetivos de la apertura comercial. Aspectos como la *modernización*³⁴ de la industria nacional, la diversificación de nuestras exportaciones, el acceso de nuestros productos a los mercados mundiales, continuar con la eliminación de las restricciones arancelarias al comercio y buscar una inversión extranjera fueron objetivos centrales de su gobierno. El establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T.L.C.) firmado en junio de 1991, sería la prueba más palpable de su objetivo de apertura.

El apoyo a la exportación se complementó con la *modernización* hecha a través de una descentralización de las decisiones, un esfuerzo de simplificación y una mayor agilidad en los trámites. Aquí es importante hacer mención de las reformas --

³⁴ Entendiéndose por *modernización* la puesta a la altura de la empresa mexicana con la internacional.

o desregulaciones-- a la *Ley de Inversiones Extranjeras*³⁵ y *La Ley de la Propiedad Intelectual*, las cuales ya no serían tan estrictas en el establecimiento de empresas extranjeras y con las que se daría trato igual al inversionista extranjero.

Fue precisamente mediante el establecimiento de políticas liberales, más conocidas en el régimen anterior como *modernización industrial*, que se anuló la carga regulatoria que recaía sobre la inversión extranjera, lo que permitió la proliferación de negocios como las *franquicias*.*

La mayor seguridad jurídica para el titular de la marca y específicamente de la *franquicia* se dio por medio de la *Ley de Fomento y Protección la Propiedad Industrial* y de la *Ley del Impuesto Sobre la Renta*; éstos fueron factores que permitieron que las *franquicias* trajeran un incremento en las inversiones y mayor actividad económica en nuestro país.

³⁵ El 27 de junio de 1991 se revocó la *Ley para el Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas* publicada el 9 de enero de 1990. La *sobrerregulación* gubernamental restringía la inversión extranjera al no otorgar suficientes garantías a quienes *arriesgaban* su capital, tecnología y propiedad intelectual en nuestro país.

* El objeto de la desregulación (eliminación de trámites engorrosos) fue la atracción de la inversión extranjera en un marco de economía abierta, tomando como base que los conocimientos tecnológicos condicionan la productividad y el libre comercio. Lo cierto es que la ley que regula a las *franquicias* está en sus orígenes, se han ido anexando ciertas reglas conforme se ha presentado la necesidad, sin embargo es indispensable que se tomen medidas a este respecto, ya que no existen garantías para los *franquiciarios*. Sería interesante realizar una investigación a este respecto.

3.2. DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

El surgimiento de las *franquicias* en México según el concepto actual data de principios de la década de los ochenta; se hicieron intentos por traerlas en los setenta; sin embargo, los excesivos trámites para establecerlas así como el desconocimiento de éstas por parte de las autoridades pospusieron su entrada.

La *franquicia* más antigua en México según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), fue la de *Kentuky Fried Chicken*, que se estableció en la ciudad de Monterrey el 7 de marzo de 1966, concedida a un hombre de negocios estadounidense³⁶.

A principios de la década de los ochenta se estableció la empresa *Mc Donald's*, con la cual se abrió paso a otras *franquicias* de tipo extranjero y época durante la cual asumía la presidencia de la República Miguel de la Madrid en circunstancias muy difíciles.

En 1985 algunas empresas otorgaban *franquicias* con un formato similar, sin embargo, con la derogación³⁷ de la *Ley de*

³⁶ Ruben Migueles "Crecen 14 por ciento y venden Dls. 3 mil millones", en *Reforma*, 23 de marzo de 1995, pág. 3.

³⁷ Llamada también por algunos desregulación o las modificaciones de la ley se pretendió atraer la inversión extranjera y el acceso a tecnologías que generalmente vienen asociadas a ella; y lograr la eficiencia de sectores relacionados con la exportación y garantizar el acceso de nuestros productos a los mercados extranjeros.

Inversiones y Marcas (publicada el 10 de febrero de 1976) y de la *Ley Sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento* (publicados en el *Diario Oficial de la Federación* los días 11 de enero de 1982 y 9 de enero de 1990); y la implantación de la *Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial* (publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 27 de junio de 1991), se incrementó en forma notable su crecimiento en nuestro país.

Con estas modificaciones se contempla por primera vez en la ley la figura de la *franquicia*, dando seguridad al inversionista --en cuanto a protección de marca con rangos internacionales-- y dando la posibilidad al inversionista nacional a acceder a mercados internacionales.

La *Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial* contempla la *franquicia* en su capítulo VI: De las licencias y transmisión de derechos en sus artículos 136, 137, 138, 139, 140, 141 y 142.

Otro de los factores importantes para el desarrollo fue la caída de la Bolsa Mexicana de Valores. A raíz de ella el inversionista buscó como alternativa la *franquicia*. Había inseguridad en el mercado y existían las condiciones idóneas --facilidad-- para implantarlas.

También la aparición de las franquicias en México fue como una moda, algo novedoso, dando como resultado un boom en este tipo de negocios. De 1991 a 1993 su cifra se incrementó en un 800 por ciento³⁸; todo mundo quería franquicias e incluso muchos inversionistas viajaron a Estados Unidos para adquirirlas y luego venderlas en nuestro país, fungiendo como intermediarios. Sin embargo, esto ocasionó problemas en cuanto a la forma de operarlas y lo que es más, al dejarse llevar por la moda, los empresarios mexicanos no midieron las consecuencias que podrían surgir en caso de una controversia³⁹.

Otro error fue el haber aceptado todo tipo de franquicias, lo que dio lugar a quiebras de empresas. Se trató de establecer franquicias de agencias de personal doméstico, cuidado de niños a domicilio, etcétera, sin tener en cuenta las necesidades de la sociedad mexicana, generando un efecto llamado "espejismo de mercado".

Después de haber pasado algunas frustraciones se institucionalizaron las compañías y se les dotó de la infraestructura adecuada (tecnología, publicidad, know how, etcétera) para su operación. Fue entonces cuando el crecimiento comenzó a presentarse tanto a nivel unidades como

³⁸ Juan Rocha. "El nuevo rostro de las franquicias" en *Entrepreneur*, vol. 3, núm. 1, México, 1995, pág. 42.

³⁹ La franquicia es un contrato de no hacer, implica sumisión total al franquiciante, incluso después de terminado el contrato no puede invertirse en un negocio del mismo giro.

comercial. Actualmente puede diferenciarse una franquicia de la que no lo es. Se ha superado el espejismo de una marca y la manera de hacer dinero fácil, y se ha madurado en cuanto al conocimiento y la valoración de este formato de negocio.

El siguiente cuadro muestra el crecimiento que ha tenido la franquicia en nuestro país⁴⁰.

AÑO	NÚMERO DE UNIDADES	INCREMENTO DE UNIDADES	NÚMERO DE FRANQUICIAS	UNIDADES POR FRANQUICIA
1991	6141	-----	125	49
1992	7383	20%	205	36
1993	8183	11%	288	28
1995*			397	

Fuente: Norberta Juárez y Guillermo Aguilar, Encuestas sobre Franquicias realizadas por el periódico *Reforma* los días 5 y 6 de marzo de 1995.
*Según la A.M.F. publicadas en *El Financiero* del 1 de mayo de 1995.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), la mayor parte de los puntos de venta de las franquicias (nacionales e internacionales) se encuentra fundamentalmente en la ciudad de México y, en el interior de la república, en las zonas de Occidente y Noreste destacan ciudades como Guadalajara, Monterrey y Tijuana, entre otras.

⁴⁰ El crecimiento de franquicias en México puede ubicarse a partir de 1990, cuando se presentó un relajamiento de criterios legales y como resultado del aparente abatimiento de la inflación.

A nivel internacional México ocupa hoy el octavo⁴¹ lugar en número de *franquicias*, lo cual demuestra la proliferación que este tipo de negocios ha tenido en nuestro país.

3.3. IMPACTO COMERCIAL Y ECONÓMICO DE LAS *FRANQUICIAS*

En un mercado cada vez más competitivo y exigente es necesario optimizar las inversiones y reducir sus riesgos de operación. Los empresarios están considerando a la *franquicia* como la mejor "opción", por la oportunidad que representa incorporarse a una cadena de negocios que ha probado ser exitosa. Con ella --dicen-- se aprovechan infraestructura en servicio, capacitación, estudios de mercado, economías de escala, servicio de consultoría, pero sobre todo, una marca de prestigio y tecnología líder.

La *franquicia* es considerada como la base sobre la cual pueden generarse atractivas ganancias; a través de ella se recupera la inversión promedio en forma más rápida, (la cual se calcula en dos años, tiempo considerado breve en comparación con otro negocios). Además, debido a la gran diversidad de servicios que abarca el sistema de *franquicias*

⁴¹ El primer lugar lo ocupa E.U., el segundo Australia, el tercero Japón, el cuarto Francia, el quinto Brasil, el sexto Italia y el séptimo España.

y los bajos montos de inversión que representa, se tiene la posibilidad de escoger aquella que se adecue a las necesidades de cada empresario.

El sistema de franquicias contribuye al crecimiento y consolidación del comercio de los países con economías de libre mercado. Al ser negocios ya probados es más fácil su difusión, disminuyéndose el riesgo de fracaso; con esto se consolidan las empresas y se da madurez al inversionista al introducirlo en el desarrollo de tecnologías de mercadotecnia y comercialización.

Elementos como la tecnología serán la infraestructura sobre la cual se basará también el desarrollo o fracaso de una franquicia, pues de ella depende la rapidez y eficiencia del servicio. Un ejemplo de ello lo constituye el manejo de computadoras en todos los negocios.

De la misma forma, la arquitectura comercial será determinante en el incremento de las ventas: conceptos novedosos como aparadores o fachadas con una mezcla de iluminación y materiales y una visión amplia del local para exhibir los servicios que se otorgan, promoverá la venta que "atrape" al cliente, evolución innovadora que rompe con los esquemas tradicionales del comercio.

Esta singular forma de comercio permite la repetición y estandarización de los servicios, ventaja que permite acaparar a un gran número de consumidores.

Con frecuencia se aduce por los empresarios que además de colaborar en el crecimiento y consolidación del comercio, la franquicia genera fuentes de empleo tan necesarias en nuestros tiempos. Según cifras proporcionadas por la AMF, en 1990 la cifra correspondía a mil personas, para 1992 a 6 mil, para 1993 a 8 mil y en 1994 se ocuparon 89 mil 424 trabajadores, lo que representa el 24.6% de la Población Económicamente Activa (PEA), y agrupa sólo a cierta parte de las franquicias, pues estos datos pertenecen a franquicias afiliadas a dicha asociación.

Se ha incrementado la conversión de negocios independientes a formato de franquicias. Según Rubén Migueles en una investigación realizada para el periódico *Reforma* del 13 de marzo de 1995, "El crecimiento medio de los establecimientos franquiciados de 1991 a 1994 es del 14% anual. De persistir esa tendencia se llegaría a 20 mil unidades al cierre del presente siglo. El personal ocupado en todas las franquicias, incluyendo el de las franquicias maestras se estima que ascendió a 132 mil personas a finales de 1994, lo que significó la creación de 18 mil nuevos empleos directos ese año".

Por otra parte, la inversión acumulada en franquicias hasta 1994 se estima que llegó a mil 800 millones de dólares y de acuerdo con datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), las ventas totales de los establecimientos franquiciados oscilan entre 2 mil 500 y 3 mil millones de dólares cada año, lo que representa cerca del 3 por ciento de la Producción Interna Bruta del sector comercio formal.

En resumen, la dinámica que han presentado las franquicias en México durante los últimos cinco años ha alentado a un cada vez mayor número de empresarios a trabajar con esta nueva forma de hacer negocios; las cuales se han llegado a considerar como la punta de lanza tecnológica y un detonador de la actividad comercial en México.

3.4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS

La franquicia lleva en sí misma el germen de la internacionalización, pues las empresas que utilizan este método traspasan más rápidamente las fronteras.

Actualmente las franquicias mexicanas superan a las internacionales en nuestro país (52.5%)⁴² en forma mínima

⁴² Directorio de socios AMF. México, 1995, pág. 26.

(47.5%); sin embargo, dada la fácil asimilación del concepto se incrementará aún más este porcentaje, debido particularmente a la difusión de la comida mexicana.

Lo más lógico al pretender exportar *franquicias* mexicanas es tenerlas y/o desarrollar *franquicias* nacionales, y para esto último debe contarse primero con una adecuada asesoría que permita convertir un negocio tradicional al formato de *franquicia*. En nuestro país ya existen Asociaciones que se encargan de ello, tal es el caso de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) y el Instituto Mexicano de Franquicias (IMF).

En segundo lugar, contar con financiamiento para el apoyo de la pequeña industria, que permita consolidarla, para después convertirla al formato de *franquicia*. Bancomer ha creado una Gerencia de *Franquicia*, donde se da trato especial a este sector; también otorgan financiamiento: Nacional Financiera (NAFIN), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI) y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FDEC).

En tercer lugar, la asesoría gubernamental, la cual puede hacerse a través de NAFIN y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Este último da su apoyo a *franquicias* mexicanas por medio del registro a futuros

franquiciatarios en cuanto a marcas y la participación en ferias y exposiciones.

Si bien es cierto que la mayoría de las empresas que deciden *franquiciar* su concepto han estado presentes en su país de origen por más de diez años, lo cierto es que la comida mexicana ha tenido gran aceptación y es este giro precisamente hacia el que puede dirigirse el mercado de exportación de *franquicias* mexicanas. Así, una vez consolidado el mercado interno de *franquicias* el siguiente paso es exportar.

México comenzó a internacionalizar sus *franquicias* a principios de los ochenta, cuando *Pollo Loco*, empresa regiomontana de pollos al carbón fundada en 1975, abrió sucursales en Los Angeles, California. Desafortunadamente, a causa de problemas financieros tuvieron que vender los derechos a *Denny's Inc.*, dejando de *franquiciar*. También *Taco Palonque*, restaurante de comida mexicana y filial de *Pollo Loco* tiene *franquiciatarios* en San Antonio y Laredo, Texas⁴³. Otras *franquicias* mexicanas que se han internacionalizado son helados *Bing y Holanda*, la primera con unidades operando en España y Guatemala y la segunda con 20 *franquicias* en el Salvador, ocho en Guatemala y en espera de entrar a Costa

⁴³ Ignacio Gómez Gallegos, "Algo más sobre franquicias" en *Entrepreneur*, vol 3., número 1, México, ene. 1995, pag. 44.

Rica⁴⁴. A continuación se presenta un cuadro con las franquicias que ya se encuentran en el extranjero:

FRANQUICIAS MEXICANAS EN EL MUNDO			
FRANQUICIA	TIPO	GRUPO	UNIDADES EN:
Bing	Heladerías	Quan	España y Guatemala
Holanda	Heladerías	Quan	El Salvador Guatemala Costa Rica
Bye Bye	<i>Souvenirs</i>		Estados Unidos Inglaterra Aruba San Thomas Puerto Rico República Dominicana
Juven's	Ropa de bebés niños y jóvenes		Chile
Flash Taco	Taquerías		San Diego Calif.
Vips	Restaurant	Coinversión estadounidense	E.U.
Nutrisa	Tienda vegetariana		Guatemala
Julio	Ropa de dama		Nueva York
Diversiones Moy	Videojuegos		Perú

El caso de la franquicia *Taco Inn* es interesante por su amplio programa de expansión. Actualmente ya está operando en Singapur con gran éxito (con 4 establecimientos) lo mismo que en España. (Según Moises Edid, director de Desarrollo de *Taco Inn*, ya se trabaja con grupos de inversionistas para participar en Valencia y posteriormente en el resto de ese país.) Se analizan asimismo solicitudes requeridas de Canadá, Ecuador, Portugal, Gran Bretaña, Francia, Israel, Malasia y

⁴⁴ Ibidem.

Costa Rica. Esta empresa busca aprovechar el liderazgo alcanzado en este género. La meta trazada para esta empresa es tener 26 locales abiertos en el extranjero en 1999 y extender su participación a nivel nacional.

Dado el auge que han tenido las franquicias en México en los últimos años, algunas pretenden exportar su concepto y producto a otros países; para ello es necesario cubrir una serie de requisitos básicos para incursionar en el mercado extranjero. Michael Brennan⁴⁵, uno de los abogados más prominentes de Estados Unidos, enumera los siguientes:

- 1.- Conocimiento del mercado local.
- 2.- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- 3.- Actitud flexible.
- 4.- Recursos económicos necesarios.
- 5.- Recursos administrativos necesarios.
- 6.- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante.
- 7.- Experiencia de negocios en el país franquiciante.
- 8.- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país.
- 9.- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema.
- 10.- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Es importante enfatizar que se pretende impulsar a aquellas empresas que cuenten con cierta solvencia financiera, una infraestructura adecuada y, sobre todo, que hayan sido probadas en el país por cuando menos tres años con más de dos

⁴⁵ Michael Brennan, *Franchising World* en Enrique González Calvillo, *La experiencia de las franquicias, México*, Mc Graw Hill, 1993, pág. 13

franquicias, para tener las mayores probabilidades de crecimiento. Así, la internacionalización de una *franquicia* no es la solución a problemas financieros de una empresa, pero representa la oportunidad de expandirse a nivel mundial comercialmente.

Sin duda un elemento de fundamental importancia es el mercado hacia el cual pretenden dirigirse las *franquicias* mexicanas, se ubicará sobre todo en América Latina, dadas las similitudes en cuanto a idioma, raza y costumbres, aspectos que resultan ventajosos para la expansión. Algunas opiniones difieren en este sentido, en razón de que con la apertura del Tratado de Libre Comercio (TLC) debería ser Estados Unidos uno de los objetivos de expansión. Sin embargo, los requisitos para entrar a esos terrenos son mayores, por lo que es preferible explotar mercados vírgenes, aunque no por ello deja de ser una opción el mercado estadounidense.

CONCLUSIONES

Tradicionalmente los flujos del comercio que han movlizado la economía internacional han sido los bienes; sin embargo, en los últimos años el comercio de invisibles --sector servicios-- ha tomado un papel fundamental.

La empresa de servicios está ocupando un papel relevante en el comercio internacional. Se han desincorporado los servicios --contabilidad, informática y legal-- de las empresas llegando a formar las llamadas Empresas Transnacionales de Servicios (ERS). Aspectos como la ciencia y la tecnología, el *know how* y más específicamente la informática y la telemática hacen posible la rápida movilización del comercio y definirán el grado de productividad de cada país, generando con ello las *ventajas competitivas*, anteponiéndose a las *ventajas comparativas*.

La *franquicia* ubicada en el sector servicios --como servicios al consumidor-- es una nueva figura comercial que surge a nivel internacional. El origen de su reproducción se encuentra en el hecho de que lleva en sí misma la adaptación --*tropicalización*--, de tal forma que cada vez surge un mayor número de figuras con este *formato de negocio*.

La proliferación de la franquicia reside en su know how, el cual implica una organización central, disciplina y una forma de distribución integrada con lo cual consiguen adaptarse con mayor rapidez a cualquier mercado.

Otro factor de desarrollo de esta figura comercial está en el hecho de que para invertir en este tipo de negocios el capital que se requiere es bajo --en comparación con el establecimiento de industrias de bienes--. Aunque cabe señalar que dicha inversión se reserva a empresarios que cuenten con un capital mínimo de 300 mil pesos.

A nivel consumidor, las franquicias han tenido gran aceptación por contener en su sistema una serie de elementos comerciales como son calidad, rapidez y precio, y porque se han estandarizado ciertas costumbres, entre las cuales están las alimenticias.

En México el fenómeno de las franquicias es reciente; la aparente recuperación económica que se presentó de 1991 a 1993; la adecuación jurídica nacional a la internacional para dar entrada a las franquicias, la caída de la Bolsa de Valores Mexicana y la influencia que se dio en los patrones de consumo vía medios de comunicación dio pie a una nueva forma de hacer negocios por parte de los empresarios mexicanos ocasionando un boom nacional de empresas franquiciantes.

Se ha manejado la idea de que la *franquicia* ha creado a nivel económico nacional empleos e inversión --en México en un porcentaje bajo todavía--. Sin embargo, no deben perderse de vista las implicaciones sociales que conlleva como son los aspectos salariales, las autoridades ante las que se debe acudir ante una rescisión de contrato ya sea nacional e internacional, etcétera. En ese sentido el presente trabajo pretende ser punto de partida a futuras investigaciones.

El ramo hacia el cual puede enfocarse la internacionalización de *franquicias* mexicanas es el de la comida. Como ejemplo de ello está el hecho de que en el sector restaurantero, entre enero y septiembre de 1995 se cerraron más de cinco mil restaurantes --según cifras de la Cámara Nacional Restaurantera, AC--; de esa cifra, sólo 19 fueron restaurantes *franquiciados*.

En caso de optar por el desarrollo de *franquicias* a nivel internacional este deberá estar debidamente sustentado en un adecuado *know how* y el desarrollo un buen manual operativo; pero sobre todo, dotado de una perfecta administración. Para ello es necesario contar con elementos de logística y de mercadotecnia.

El contrato es de fundamental importancia tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, el conocimiento de las cláusulas evita conflictos entre las partes.

Si bien es cierto que el desarrollo de franquicias representa ventajas sobre los negocios independientes, no debe perderse de vista que dicho modelo funciona sólo en una economía neoliberal pues lleva en sí misma la conquista de otros mercados y la sumisión por parte del franquiciatario en cuanto a la forma de operar: administración, suministro de insumos y manejo de personal --aún después de terminado el contrato--.

El desarrollo de franquicias mexicanas debe ser objeto de estudio por parte las autoridades económicas y contemplarse en la política industrial de nuestro país.

Deben escogerse las franquicias nacionales que tengan solidez nacional --entendiendo por ello que deben estar dotadas de una infraestructura adecuada que les permita competir a nivel mundial--. Podrían expandirse a nivel internacional aprovechando los nexos que se tienen con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI⁴⁶) y tratados como el de México-Chile. Es decir, nuestras franquicias deberán buscar, en primera instancia, su expansión hacia América Latina,

⁴⁶ Puede decirse que es la agrupación comercial más importante a nivel América Latina. Los cuatro principales socios que tiene México con esa asociación son: Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia.

porque dicha región representa un campo propicio para establecerlas --particularmente por el idioma, raza y costumbres afines--. Aunque no por ello debe desdeñarse la relación del TLC que ha abierto la posibilidad de incursionar en el mercado estadounidense con franquicias como Julio, VIPS y Taco Inn.

El entorno económico ha cambiado. La globalización y la interdependencia entre países y la alta tecnología son factores que no pueden evadirse en la actualidad. A causa de ellos la franquicia está proliferando de una manera rápida; no son pocos los que estiman que en un futuro próximo esta figura será la única forma de hacer negocios si prevalece una economía neoliberal.

La franquicia no es la solución a los problemas económicos de una empresa o un país, es una opción de expansión comercial, su adecuado manejo permite obtener ventajas comerciales como las ya mencionadas. Es un buen método de distribución pero también puede ser causa de guerras comerciales si no se hace un estudio exhaustivo de ellas.

El campo de acción del internacionalista no debe circunscribirse sólo a la diplomacia, ya que su formación profesional y en especial su concepción global de la realidad, le permite estudiar cualquier ámbito --económico, político o social--. Asimismo, ante los fenómenos que

ocurren en el mundo y en particular la crisis por la que atraviesa nuestro país, lo obligan a incursionar en aspectos de diversa índole; como el fenómeno de las franquicias, de ahí su tarea de estudiar, prever y proponer nuevos proyectos que ayuden a sortear los problemas que enfrentamos.

GLOSARIO*

Cuota de franquicia: la cuota inicial de *franquicia* es la contraprestación que el *Franquiciatario* le paga al *franquiciante*, por el derecho de hacer negocio bajo la marca y el sistema de negocios del *franquiciante*. El monto promedio en México es de \$ 75,000.00

En cuanto a giros, la cuota más alta corresponde a restaurantes y bares, diversiones y hoteles con 54,000, 47,000 y 30,000 dólares respectivamente. En tanto que los giros con menor pago inicial son los de helados, 6,000 dólares; cuidado personal y alimentos 13,000 dólares.

Regalías para fondo publicitario: son las regalías que cobra el *franquiciante* para llevar a cabo los programas publicitarios en beneficio de todo su Sistema de *Franquicias*. Normalmente la oficina central controla totalmente el desarrollo creativo y estratégico del programa así como su implementación; con el fin de lograr uniformidad del concepto presentado y de obtener un alto grado de profesionalismo en su realización.

En general fluctúan entre el 1 y el 3% de las ventas totales.

*Términos proporcionados por la AMF para el año de 1995.

Regalías: Es el pago que el *franquiciatario* hace al *franquiciante*, por el uso de una tecnología y un nombre comercial desarrollados y posicionados por el mismo *franquiciante*. Estas regalías se pagan generalmente sobre el monto total de ventas brutas aunque hay quien prefiere implementar una cuota fija mensual.

En general son en promedio del 3 al 6% sobre ventas totales.

BIBLIOGRAFIA

- ASPE Armella, Pedro. *El camino mexicano de la transformación económica*. México: FCE, 1993.
- BARTLETT, Ghoshall. *La empresa sin fronteras*. México: Mc Graw Hill, 1991.
- BLANCO Mendoza, Herminio. *Comercio exterior en México*. México: PRI, 1989.
- _____. *Las negociaciones comerciales de México con el mundo*. México: FCE, 1994.
- BOND, Robert E. *The source book of franchise opportunities*, Illinois Dow Jones, USA: Homewood, 1993.
- BOROIAN D., Donald. *Las ventajas del franchising*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.
- DIRECTORIO DE SOCIOS. México: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), 1995.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Madrid: Océano, 1993
- FRANCHISING; UNA REVOLUCION COMERCIAL. Barcelona: Comité Belga de Distribución Hispanoamericana, 1973.
- FRANQUICIAS, ¿QUÉ SON? ¿COMO OPERAN? PERSPECTIVAS, México: AMF, 1995.
- GONZALEZ Calvillo, Enrique, *La experiencia de las franquicias*. Barcelona: Mc Graw Hill, 1993
- GONZALEZ Calvillo, Enrique y Rodrigo González Calvillo. *Franquicias la revolución de los 90*. Barcelona: Mc Graw Hill, 1991.
- HERNANDEZ R., Laura. "Los servicios en el derecho Internacional y el TLC" en *El Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAm, 1994.
- HUERDO Lange, Juan. *Sistemas de franquicias: una nueva oportunidad de negocio*. México: AMF, 1989.
- KOSTECKA, Andrew (compilador). *Franchise opportunities handbook*. Washington DC, USA: Dept. of Commerce, 1991.
- LA ECONOMIA MEXICANA EN LOS INFORMES PRESIDENCIALES. México: Nacional Financiera (NAFINSA), 1990.

LA GLOBALIZACIÓN DE AMÉRICA LATINA: RETOS Y DESAFÍOS. México: Comité Ejecutivo Nacional del PRI, 1988.

LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA. México: Porrúa, 1993.

LEY DE PATENTES Y MARCAS Y PROPIEDAD INTELECTUAL, México: Porrúa, 1993.

LEY DE FOMENTO Y PROTECCION A LA PROPIEDAD INTELECTUAL, México: Porrúa, 1995.

MILLER, Robert W. *Franquicias en México*. México: Cámara de Comercio Americano, 1993.

MONTOYA Martín del Campo, Alberto. *México ante la revolución tecnológica*. México: Diana, 1993.

ORTIZ Martínez, Guillermo. *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*. México: FCE, 1994.

ORTIZ Wadgymar, Arturo. *Manual de comercio exterior de México*, México: Nuestro Tiempo, 1988.

PRINCIPIOS DE ECONOMIA POLITICA. México: FCE, 1964.

RAAB, Steven y Gregory Matusky. *Franquicias. Cómo multiplicar su negocio*. México: Limusa, 1994.

TAMAYO, Jorge. *Geografía económica y política*, México: Manuales Universitarios UNAM, 1964.

XI CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, México: INEGI, 1990.

BIBLIOGRAFIA

"Decidase por alguna de las 86 nuevas franquicias" en *Entrepreneur*, vol.2, núm 4, abril 14, 1994.

"Espera AMF inversiones en franquicias por 150 mdp" en *El Financiero*, 5 de junio de 1996.

Fernando de Mateo Venturini "El Comercio internacional de servicios y los países en desarrollo" en *Comercio Exterior*, vol. 40, núm 7, junio de 1990.

"Franquicias rumbo a la globalización" en *Expansión* año XXVI, vol. XXVI, núm. 640, mayo 4, 1994.

"Franquicias la euforia terminó" en *Expansión*, año XXVII, vol. XXVII, núm. 665, mayo 10, 1995.

Gallegos Gómez, Ignacio. "Algo más sobre franquicias" en *Entrepreneur*, vol. 3, num. 1, ene. 1995.

Hernández, Ma. Eugenia. "Financing Franchises" en *Business*, dic. 1991.

Juan Rocha "El nuevo rostro de las franquicias" en *Entrepreneur*, vol. 3, núm.1, 1995.

Miguelés, Ruben. "Crecen 14 por ciento y venden dls. 3 mil millones" en *Reforma*, 23 de marzo de 1995.

"500 franquicias en México" en *Entrepreneur* vol. 4, núm. 1, enero de 1996.