

## LA FRANQUICIA EN VENEZUELA COMO FORMATO COMERCIAL DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL 1990-2002

Aarón Olmos R.\*

Víctor Rivas

ESCUELA DE ECONOMÍA, UCV

### Resumen:

La franquicia es el resultado de un largo proceso de reconocimiento y adaptación de las prácticas comerciales de antigua data a las distintas condiciones económicas, sociales y políticas imperantes en los mercados. En este sentido, la empresa, pasa a ser la unidad básica de relación entre los agentes económicos que participan en el mercado de la franquicia, al convertirse en el mecanismo fundamental de expansión y crecimiento del sistema a nivel mundial. En Venezuela, las empresas que deciden operar bajo este sistema, impulsan el desarrollo del sector empresarial, al replicar su estructura y operación, de manera iterativa, a través de la creación de nuevas empresas. En este sentido, el aporte que al crecimiento y desarrollo de la economía nacional, brinda el sistema de franquicias, se evidencia en la contribución de 0,5% al Producto Interno Bruto Nacional No Petrolero, así como también, en un aumento del bienestar social, y en la generación de empleos.

**Palabras claves:** Comercio, crecimiento, economía, empresas, franquicias.

El progreso de la economía mundial ha traído consigo el desarrollo de procesos y herramientas comerciales, que impulsan las estructuras económicas, y fomentan la diversificación y crecimiento de la economía. Una de estas herramientas es la franquicia, cuya dinámica y estructura de procesos se encuentran revolucionando la actividad comercial y de negocios a nivel mundial. Esta nueva estrategia de comercialización de bienes y servicios, permite el intercambio entre agentes económicos, que interactúan en un área geográfica determinada, generando empleos y eslabonamientos alrededor de la actividad principal, que impulsan el desarrollo económico local o regional.

En Venezuela, las franquicias han crecido de manera acelerada en el período 1996-2002, pasando de 51 empresas franquiciantes en el año 1996, a 235 en el año 2002, lo que representa un incremento de 460,78% de empresas franquiciantes en el país. Es por eso que el objetivo de la presente investigación, es estudiar el impacto de la franquicia en Venezuela como un formato comercial de crecimiento empresarial, para el período 1990-2002.

---

\* aolmos@telcel.net.ve

## ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

El desarrollo de la franquicia como formato comercial y de negocios, es uno de los más particulares hechos económicos producto del proceso de transformación del capitalismo mundial. En este sentido sería impreciso y a la vez irresponsable intentar ubicar con exactitud un momento en el tiempo, en el cual pudiésemos dar fe de la aparición y desarrollo de la franquicia, tal y como la conocemos hoy en día. Esto es así porque no existen evidencias que relacionen su aparición, con algún suceso, región o persona en especial, y tan solo podemos estar seguros de que su surgimiento está estrechamente vinculado a la de civilizaciones y culturas con una gran actividad comercial, terrestre, marítima y fluvial, debido a que en su esencia es una metodología y forma de organización comercial, propia de actividades de intercambio que vincula la generación, transformación y distribución de bienes y servicios.

Si pensamos por un instante en la frecuencia y volumen de actividad de las rutas comerciales continentales y de ultramar, así como en la multiplicidad y complejidad de las redes comerciales establecidas luego de los primeros viajes de exploración y conquista, al oriente y nuevo mundo, no sería extraño descubrir que en otras latitudes, y de manera espontánea, se hayan desarrollado sistemas de organización comercial muy similares a la franquicia. En este sentido, podemos decir que la franquicia bien pudiera ser la evolución lógica, y a su vez el resultado, de la adaptación y refinamiento de antiguas prácticas comerciales, con distintos nombres y formas, pero conservando su esencia. De esta manera, sería responsable hablar de los primeros hallazgos o formas de organización comercial y empresarial, que por sus características y estructura, pudiésemos asemejar al concepto de franquicia.

## LOS PRIMEROS PASOS

El origen de la palabra "*franquicia*", podría derivar del término francés "*franc*", que etimológicamente significa "*Libre*", y de la expresión "*le franc*", la cual era empleada en la Edad Media, para referirse a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito, en relación a derechos comerciales, de pesca y de explotación de recursos forestales<sup>1</sup>.

El primer documento que refleja la concesión en Europa de una figura similar a la franquicia, está fechado en marzo de 1232, y fue otorgado en la localidad

---

<sup>1</sup> Diez, E. "Práctica de la franquicia", 1998, pág. 3.

francesa de "*Chambey*", siendo este uno de los primeros hallazgos, de los que se tenga evidencia. De igual manera, comienzan a proliferar en Francia, acuerdos que otorgaban derechos especiales a los ayuntamientos de las ciudades, para el desarrollo de sus actividades, bajo un esquema similar al de la franquicia, siendo éstas conocidas como "*Ville Franche*" o ciudades franquiciadas.

Para el año 1562, en la ciudad Italiana de Trento, uno de los temas de discusión del Concilio, fue la reforma del sistema de recaudación de impuestos, para el cual se propuso adoptar un formato similar al de la franquicia, en el que se otorgaba el derecho a desarrollar el proceso de recaudación, mediante una autoridad administrativa que era ejercida sobre áreas geográficas específicas o territorios determinados.

Tres siglos más tarde en Inglaterra, a principios del siglo XIX, volveremos a estar en presencia de un esquema similar al de la franquicia, cuando, motivado por un auxilio financiero dado a sus proveedores, las compañías cerveceras obligaron a éstos a la compra exclusiva y distribución del producto en sus locales<sup>2</sup>.

En Estados Unidos, el incremento poblacional producto de la inmigración ocasionada por la guerra civil (1861-1865), trajo consigo serios problemas de orden social y económico, ya que entre los años de 1870 y 1910 se crearon 15 nuevos estados que hicieron necesaria la ampliación de las redes de servicio público y asistencia social, así como la generación de nuevas fuentes de empleo. En este contexto las industrias del norte se ven obligadas a buscar socios en el sur, para así facilitar el desarrollo de sus empresas a través del establecimiento de nuevos mercados. Es aquí donde probablemente podemos ubicar, los primeros acercamientos al sistema de franquicia en Estados Unidos, ya que en el año 1848 la "*Mc Cormick Harvesting Machine Company*", empresa dedicada al desarrollo de maquinaria industrial, comisionó a varios agentes exclusivos, para la venta y mantenimiento de su maquinaria en el país, convirtiéndose así, en la primera empresa en establecer sus propios canales de distribución minorista.

Pero la primera empresa que hizo uso del sistema de franquicia, con la mayoría de las características que hoy le conocemos, fue la "*Singer Sewing Machine Company*", quien en el año 1863 y como producto de la insuficiencia de capital para comercializar sus productos y expandirse a través de sus propias oficinas, optó por la idea de entregar 22 patentes a agentes exclusivos, ubicados

---

2 Barbadillo, S. "La franquicia paso a paso", 1999, pág. 24.

en regiones específicas de los Estados Unidos, quienes trabajarían por comisión, vendiendo y reparando sus máquinas de coser<sup>3</sup>.

El éxito alcanzado por la "*Singer Sewing Machine Company*", a finales del siglo XIX y principios del XX, expande y populariza el uso de la franquicia como herramienta de crecimiento y distribución minorista, siendo asumida, posteriormente, por las embotelladoras de refrescos y por los concesionarios de la industria automovilística. En la década de los años treinta, después de la gran depresión (1929), los grandes stocks de las empresas debían ser comercializados de la forma más rentable posible. En este sentido, los fabricantes y empresarios de Estados Unidos deciden asociarse con comerciantes detallistas para que les vendan sus productos, dado que las leyes de ese entonces prohibían que los fabricantes vendieran directamente los bienes finales al consumidor, situación que provocó el desarrollo de mecanismos de comercio asociado<sup>4</sup> similares a la franquicia.

Pero no es sino hasta el año 1955, que un vendedor de oficio llamado Ray Kroc, se interesó en la comida rápida, al observar el éxito que habían logrado los hermanos Maurice y Richard Mc Donald's, con su pequeño restaurante en las afueras de San Bernardino, California que venía funcionando desde el año 1948<sup>5</sup>. Tal fue el interés de Ray Kroc en el negocio, que le propuso a los dos hermanos un acuerdo por medio del cual, él vendería el concepto a operadores independientes, quienes tomarían las riendas de cada restaurante, siguiendo las normas y prácticas originales de los hermanos Mc Donald's, quienes ahora participarían en las utilidades de las ventas de estos nuevos establecimientos<sup>6</sup>. Es así como Ray Kroc comienza a franquiciar a Mc Donald's bajo el distintivo de "La calidad, el servicio, la limpieza y el valor", utilizando la franquicia de formato de negocio o "business format franchise" como metodología.

---

<sup>3</sup> <http://www.singershop.com/history.html>

<sup>4</sup> Vanegas, A. "El Contrato de franquicia", 1999, pág. 3.

<sup>5</sup> <http://www.mcdonalds.com.ve/>

<sup>6</sup> Raab, S.: *Franquicias, (Cómo multiplicar su negocio)*, 1995, pág. 30.

## FRANQUICIAS EN AMÉRICA LATINA

En América latina, la expansión de la franquicia ha sido lenta pero sostenida, producto del normal proceso de crecimiento de las empresas, quienes en busca de nuevos mercados van más allá de sus fronteras, arriesgando capital, tiempo y dinero. Países como México, Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela, concentran más de 60.000 puntos de venta propios o franquiciados, con una facturación cercana a los 30.000 millones de dólares<sup>7</sup>.

## VENEZUELA

En Venezuela, los primeros pasos en materia de franquicia los podemos ubicar a finales de los años 70's, cuando se instala "Kentucky Fried Chicken (KFC)", exitosa cadena de comida rápida originada en los Estados Unidos por el Coronel Harlan Sanders. Más tarde, en los años 80's, y también provenientes de los Estados Unidos, arriban al país las cadenas de comida rápida "Burger King" (1980)<sup>8</sup> y "Pizza Hut" (1982)<sup>9</sup>, quienes junto a "KFC" se convierten en las empresas pioneras de este naciente sector en el país.

El sentido de la oportunidad, y el deseo de expansión a nuevos mercados, son los factores que llevan a estas empresas a ir más allá de sus fronteras, y es en esa incesante búsqueda que estas empresas pioneras ven grandes posibilidades en nuestro país, ya que para finales de los años 70's Venezuela atravesaba por una situación privilegiada, al ser un país petrolero y beneficiarse del impacto causado por el aumento de los precios del petróleo, generado por los Shocks petroleros de 1974 (el embargo petrolero árabe) y 1.979 (La caída del Sha de Irán)<sup>10</sup>, los cuales provocaron ingentes ingresos extraordinarios por la venta del barril de crudo, el cual pasó de 13,77 US\$/B a 38,21 US\$/B entre los años 1977 y 1981, lo que representó un incremento del 277,48% en su precio, y se tradujo en un aumento generalizado de los recursos del país.

---

<sup>7</sup> [http://www.tormo.com.ve/extranjero/cont6\\_2.htm#6](http://www.tormo.com.ve/extranjero/cont6_2.htm#6)

<sup>8</sup> <http://www.burgerking.com/CompanyInfo/onlinepressroom/LAfacts.asp>

<sup>9</sup> <http://www.pizzahut.com.sv/NewFiles/80s.html>

<sup>10</sup> Toro, J. "Venezuela y el petróleo del Islam", 1991, pág. 161.

El mercado venezolano para el año 1.979 se caracterizaba por tener 14.551 MM de habitantes<sup>11</sup>, un Producto Interno Bruto (PIB) de 77.396 MM de Bs.<sup>12</sup>, una tasa de desocupación de 5,4%<sup>13</sup>, un tipo de cambio de 4,30 Bs/\$14 y una inflación promedio de 12,3%<sup>15</sup>, panorama nada despreciable en términos de inversión. Pero en este sentido, la visión inicial del mercado que tuvieron estas empresas pioneras duró muy poco, ya que la bonanza petrolera que representó para muchos, la oportunidad de hacer negocios, crecer, expandirse, generar excedentes y aumentar su calidad de vida, se esfumó producto de la fuerte caída en los ingresos petroleros durante los años 1982 y 1983.

Estos reveses del mercado, aunados a la política orientada al gasto público, que actuaba sin el respaldo de una consecuente reactivación de la economía, es decir, un aumento en la cantidad de bienes y servicios producidos, desembocaron en un incremento de la inflación, y por ende, en el desmejoramiento de la calidad de vida del venezolano.

Es en este contexto donde se inscribe el inicio de las operaciones de estas empresas pioneras, las cuales no conocían necesariamente bien los gustos y costumbres del consumidor venezolano, quien no estaba familiarizado con el sistema de franquicias, quienes ofrecían sus productos con altos estándares de calidad, rapidez e higiene, cosa que no era muy común en los restaurantes tradicionales de comida de paso.

Es a comienzos de los años 90's que empiezan a instalarse en el país, los primeros conceptos distintos a la comida rápida, y de igual forma, la procedencia de estas cadenas se amplía, incluyendo ahora a países como: España, Italia, Alemania, Francia y Canadá. Todo esto producto del desarrollo que en esos países había tenido el sistema de franquicias, consolidándose y madurando para luego ir más allá de sus fronteras, en busca de nuevos mercados.

La contundente realidad que plantean los escenarios expuestos por los procesos de expansión de las empresas, han marcado el camino de muchos grupos económicos nacionales e internacionales, respecto a la forma de obtener y man-

---

<sup>11</sup> Banco Central de Venezuela, Cuadro I-2, Pág. 34.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> (OIT) <http://laborsta.ilo.org/cgi-bin/brokerv8.exe>

<sup>14</sup> Banco Central de Venezuela, Cuadro IV-2, Pág. 107.

<sup>15</sup> Banco Central de Venezuela, Cuadro III-1-1, Pág. 140.

tener una mayor cuota del mercado nacional. En este sentido, los esfuerzos de un grupo de emprendedores venezolanos a mediados de los años 90's, y el impulso de la Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS), ocasionaron el "boom" del sistema de franquicias en el país, desarrollando numerosos conceptos criollos, altamente competitivos y exitosos, que prontamente comenzaron a ocupar, espacios privilegiados en el competido mercado de las cadenas de franquicia en el país. Es el caso de empresas venezolanas como: "Chipi's Burger" (1994)<sup>16</sup>, "American Hot Dog" (1995)<sup>17</sup>, "Don Taco (1995)<sup>18</sup>", "Googies New York Pizza" (1995)<sup>19</sup>, "Churromanía" (1997)<sup>20</sup>, "Cinarrolls" (1998)<sup>21</sup> y "Juan Chichero" (2000)<sup>22</sup>, algunas de las cuales se encuentran incursionado en mercados extranjeros: "Googies New York Pizza", (Estados Unidos), "Juan Chichero" (Ecuador y Estados Unidos) y "Churromanía" (Estados Unidos, España, Brasil, Puerto Rico, Panamá, Colombia y Costa Rica).

Hoy en día el 50% de las centrales de franquicias establecidas en el país, son venezolanas, 38% son originarias de Estados Unidos y Canadá, el 12% restante provienen de Sudamérica y Europa<sup>23</sup>.

La importancia que para Venezuela ha tenido el desarrollo de las franquicias, nacionales y transnacionales, se expresa en cifras económicas alentadoras que nos dan una idea del potencial de este sector y del efecto multiplicador que posee en nuestra economía, con 235 empresas franquiciantes, 2.000 unidades franquiciadas, 80.000 empleos directos y 160.000 empleos indirectos.<sup>24</sup>

---

<sup>16</sup> Venezuela Competitiva "El Éxito Venezolano 2002", 2002, pág. 44.

<sup>17</sup> [www.dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/franquicias/alimentos/americanhotdogs.html](http://www.dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/franquicias/alimentos/americanhotdogs.html)

<sup>18</sup> [www.dontaco.com.ve/compania/compframe.html](http://www.dontaco.com.ve/compania/compframe.html)

<sup>19</sup> [www.dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/franquicias/alimentos/googies.html](http://www.dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/franquicias/alimentos/googies.html)

<sup>20</sup> [www.churromania.com/historia.htm](http://www.churromania.com/historia.htm)

<sup>21</sup> [www.dinero.com.ve/158/portada/franquicias2.html](http://www.dinero.com.ve/158/portada/franquicias2.html)

<sup>22</sup> [www.juanchicheros.com/Default2.htm](http://www.juanchicheros.com/Default2.htm)

<sup>23</sup> [www.tormo.com.ve/extranjero/cont6\\_2.htm#6](http://www.tormo.com.ve/extranjero/cont6_2.htm#6)

<sup>24</sup> Riera, A. "Foro: Franquicias, alternativas en tiempos de crisis en Latinoamérica", 2003.

El efecto que sobre la variable empleo, poseen las franquicias en Venezuela es directo, debido a que en su gran mayoría son, por excelencia, generadoras de fuentes de "empleo joven", entendido éste como aquel que absorbe un alto porcentaje de la población económicamente activa, que a partir de la mayoría de edad -18 años-, deciden por necesidad o por convicción propia, emplearse y adquirir destrezas en áreas específicas dentro de una organización formal.

Es evidente que este formato comercial y de negocios, no va a solventar la aguda problemática del desempleo en el país, la cual atiende a factores de tipo estructural, pero con la apertura de cada nueva franquicia o unidad franquiciada, surgen empleos estables que propenden al fortalecimiento de la economía nacional<sup>25</sup>.

### **¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?**

Por franquicia entenderemos a aquel formato comercial y de negocios, orientado a la comercialización y distribución de bienes y/o servicios en un área geográfica determinada y por un tiempo específico, el cual ocurre entre dos agentes económicos de personalidad jurídica, financieramente distintos e independientes, los cuales se comprometen y obligan a través de la firma de un contrato de adhesión a (franquiciante, franquiciador o cedente) ceder el derecho de usar una marca o nombre comercial, logos, colores, signos distintivos y secretos comerciales (saber hacer, know-how o savoir faire), así como la prestación continua de asistencia comercial y técnica en la operación del negocio, con métodos comerciales y administrativos iguales, a cambio de (franquiciado, franquiciatario o concesionario) un derecho de entrada (Initial fee o Franchise fee) y el cobro de un sistema de contraprestaciones económicas, más un porcentaje (fijo o variable) por concepto de regalías (sobre las ventas brutas o netas) previamente acordadas entre las partes.

### **ELEMENTOS QUE COMPONEN LA OFERTA DE UNA FRANQUICIA**

Todas franquicias que se ofrecen en el mercado, deben poseer rasgos característicos y elementos constitutivos, que las diferencien del resto de las actividades comerciales que le son cercanas o parecidas. Así las cosas, los elementos que componen la oferta de una franquicia son:

La Marca

---

<sup>25</sup> Penzini, P. "Sal de tu crisis financiera", 2002, pág. 64.

- Saber hacer, know-how o savoir faire
- Producto o servicio ofertado
- Pagos o sistema de contraprestaciones
- Exclusividad territorial
- Servicios al franquiciado
- Aprovisionamiento

#### **LO QUE DEBE REUNIR UN NEGOCIO PARA SER FRANQUICIA<sup>26</sup>**

Toda empresa que posea un concepto de negocio susceptible de ser explotado a través del formato comercial de la franquicia, deberá reunir los siguientes elementos:

- Debe ser repetible
- Debe ser transmisible
- Debe contar con una marca
- Debe tener un concepto atractivo
- Debe constituir una operadora, para otorgar el suficiente apoyo y asistencia técnica a su red de franquicias

#### **AGENTES ECONÓMICOS QUE CONFORMAN EL MERCADO DE LA FRANQUICIA**

La actividad comercial y de negocios de la franquicia se concreta en el mercado, donde concurren oferentes y demandantes de bienes y/o servicios con la finalidad de satisfacer sus necesidades. En este sentido, los hombres mediante su capacidad de trabajo, son los organizadores de las actividades productivas en la sociedad, los cuales a través de numerosas unidades productoras o empresas, mantienen en movimiento todo el engranaje productivo, maximizando bene-

---

<sup>26</sup> Riera, A. "Lo elemental de las franquicias", 2001, pág. 57.

ficios y minimizando costos, y combinando de la manera más eficiente los factores productivos a su alcance.

La organización de estos factores dentro de tales unidades productoras, así como la dirección de sus actividades, recae sobre personas o grupos de carácter público (gobierno) o privado (familias y empresas), que interactúan en el mercado de bienes y/o servicios, convirtiéndose en los agentes económicos dinamizadores de la economía.

En este sentido, el mercado de la franquicia se compone de diversos agentes económicos:

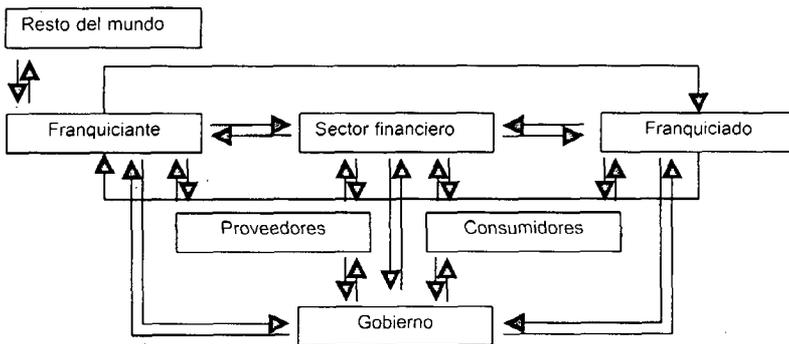
- Franquiciante, franquiciador o cedente
- Franquiciado, franquiciatario o concesionario
- Consumidores
- Proveedores
- Sector financiero
- Gobierno
- Resto del mundo

#### **INTERACCIÓN FRANQUICIANTE-FRANQUICIADO-CONSUMIDOR-PROVEEDORES-SECTOR FINANCIERO-GOBIERNO Y RESTO DEL MUNDO EN EL MERCADO DE LA FRANQUICIA**

En una economía global y de mercado, no podemos ver de manera aislada la interacción de los agentes económicos que participan en el mercado de la franquicia, como si esta fuera una economía cerrada. Es evidente que la franquicia es un formato comercial y de negocios ampliamente difundido a nivel mundial, y que su efecto es internacional. Siendo esto así, verificamos la interacción de todos los agentes económicos en el mercado de la franquicia de la manera siguiente: El franquiciante, quien ha desarrollado un concepto de negocio exitoso bajo el formato de franquicia, ofrece a los franquiciados, la oportunidad de explorar y desarrollar su idea mediante esta metodología y bajo su dirección, recibiendo de vuelta los pagos derivados del sistema contraprestaciones previamente acordadas entre las partes. Los franquiciantes establecen relaciones estratégicas y de exclusividad, con los proveedores quienes cumpliendo con los estándares de calidad exigidos, abastecen de insumos a toda la red, con el objetivo de

generar los bienes y servicios que serán demandados por los consumidores. El sistema financiero participa como ente intermediador entre los sectores superavitarios y deficitarios de fondos, captando y prestando los depósitos del público, pagando y recibiendo una tasa pasiva y activa, respectivamente, financiando expansiones, adquisiciones y pagos entre los agentes económicos. Todo esto ocurre en el marco establecido por el Gobierno, el cual se expresa en el sistema de leyes y el estado de derecho, que permiten el normal desenvolvimiento de las actividades económicas y de toda índole, mientras estas sean lícitas y probas, donde a través del mecanismo impositivo, el Gobierno se apropia de parte de los ingresos generados por los agentes económicos, los cuales serán devueltos vía gasto en la sociedad. El resto del mundo interactúa con los demás agentes económicos, vía adquisición de franquicias maestras extranjeras de formato de negocio, exportación de conceptos nacionales de franquicias de formato de negocio, así como en la repatriación de capitales para ambos casos. Esta es la relación que se expresa en el Diagrama N° 1, el cual se describe a continuación:

Diagrama No. 1



Interacción Franquiciante-Franquiciado-Consumidores-Proveedores-Sector Financiero-Gobierno y Resto del Mundo en el Mercado de la Franquicia

## MARCO REGULATORIO DE LAS FRANQUICIAS EN VENEZUELA<sup>27</sup>

No existe en Venezuela una ley vigente que norme y regule la actividad del formato comercial y de negocios de la franquicia. La ausencia de esta ley pudie-

<sup>27</sup> González, Da Silva: Taller de negocios ¿Cómo crear mi franquicia?, 2003.

ra ser un factor de inseguridad, temores y perjuicios para todos los agentes económicos que participan en su mercado. Son muchos los países, que como el nuestro, operan de esta forma en particular, y no son muchos los conflictos que se han generado luego del “boom” de la franquicia, entre franquiciantes y franquiciados. En este punto cabe la pregunta, ¿Quién regula a la franquicia en Venezuela? Existe un cuerpo de leyes que hacen las veces de una ley especial de franquicia, ya que por sus especiales competencias, demarcan las reglas que deben seguir todos y cada uno de los agentes económicos que intervienen en este sistema.

#### **CUERPO DE LAS PRINCIPALES LEYES QUE REGULAN LA ACTIVIDAD DE LA FRANQUICIA**

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Código de Comercio Venezolano
- Código Civil Venezolano
- Ley de Propiedad Industrial
- Régimen Común sobre Propiedad Industrial de la Comisión del Acuerdo de Cartagena (Decisión 486)
- Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías (Decisión 291 y Decreto 2.095)
- Régimen Uniforme para empresas multinacionales Andinas
- Ley Orgánica del Trabajo
- Ley de Arbitraje Comercial
- Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia

La eficiencia de estas leyes respecto al manejo de la actividad comercial y de negocios de la franquicia, no se cuestiona, pero en la medida que dispongamos de una Ley, que permita la negociación de franquicias sobre la base de las características específicas de cada región o mercado, todos los participantes, es decir, franquiciante, franquiciado, consumidores, proveedores, sector financiero, gobierno y hasta el resto del mundo, obtendrán los beneficios derivados de un orden jurídico más claro y diáfano.

## LA EMPRESA EN EL MERCADO DE LA FRANQUICIA

Hasta este punto hemos estudiado a la franquicia como un formato comercial y de negocios, que opera en una economía de mercado a través de la interacción de diferentes agentes económicos, los cuales toman decisiones racionales, maximizando sus ingresos y minimizando sus gastos, en la búsqueda de un bienestar particular, donde cada uno de ellos motoriza el flujo de corrientes monetarias y de bienes y servicios, en el mercado nacional, impulsando el crecimiento y el desarrollo de la economía en general.

En este contexto dinámico de relaciones e interacciones, se hace necesario destacar, el instrumento mediante el cual agentes económicos tales como: el franquiciante y el franquiciado, pueden concurrir al mercado de franquicia e interactuar de manera efectiva. Aunque no es una condición "*sine qua non*" para participar, la mayoría de los agentes económicos asumen una personalidad jurídica distinta y financieramente independiente, a través de la constitución de una empresa u organización comercial.

## EMPRESA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

El crecimiento económico, es el aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en el país, durante un período determinado de tiempo, el cual se mide a través del incremento porcentual que registra el Producto Interno Bruto (PIB), a través de variables económicas tales como: el ingreso, la inversión y el consumo per cápita, medidos a precios constantes de un año base, generalmente en el transcurso de un año. Ahora bien, el desarrollo económico es un proceso integral, que implica la expansión continua del potencial económico, el autosostenimiento de esa expansión y el poder de cambio para aprovechar los resultados de la misma en el mejoramiento total de la sociedad elevando la calidad de vida.

En este sentido, puede existir crecimiento económico sin desarrollo económico, pero nunca a la inversa ya que el desarrollo económico es la máxima expresión de la actividad productiva, medida en grandes agregados. Por esta razón, las empresas como entes dinamizadores de la economía, poseen una gran responsabilidad sobre el crecimiento y desarrollo del país, ya que de ellas depende el incremento en la oferta de bienes y servicios.

## CRECIMIENTO EMPRESARIAL

La dinámica de una economía globalizada, exige un avanzado nivel de comprensión del mercado, así como también de un gran nivel de adaptación, para poder permanecer indemne ante sus cambios. Es por esta razón, que las empresas, como unidades generadoras de cambios a nivel económico, proyectan en el largo plazo, estrategias que les permitan crecer y consolidarse en el mercado. En este sentido, la madurez de una actividad económica específica puede medirse por la cantidad de empresas que participan en ella, así como por las nuevas unidades u organizaciones que se suman al sector. De esta manera, el crecimiento empresarial pudiera verse como la lógica evolución y avance de las empresas en el mercado.

Son muchas las empresas para las cuales la expansión y el crecimiento no son una opción, sino más bien un imperativo que deben afrontar con eficiencia y a largo plazo, ya que se trata de crecer de manera lenta pero sostenida, como resultado de la asignación eficiente de recursos y de una gerencia que sepa interpretar los mensajes de los diferentes agentes económicos en su mercado y en el resto del mundo.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL?

El crecimiento económico se manifiesta a través del incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de una nación. En este sentido, los factores determinantes en el aumento del ingreso, la inversión y el consumo de bienes y servicios finales, así como del impulso del bienestar social a través de la competencia en los mercados, son las empresas, quienes con el incremento de su actividad productiva, promueven el desarrollo económico del país.

Las razones que impulsan a una empresa a crecer, son las siguientes:

*Gestión de ingresos y gastos:* Una empresa que no crece en un sector o actividad económica determinada, tiene como modo de subsistencia el reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que éstos crezcan, tratando de incrementar sus ingresos, vía mercado a través de la venta de bienes y servicios.

*Talento profesional:* Los objetivos que la empresa pueda alcanzar, dependen de la calidad profesional y personal de sus empleados, por esta razón la inversión en la búsqueda y contratación de capital humano, se convierte en un imperativo.

*Necesidad de captar capital:* La necesidad de lograr que los posibles inversores consideren a la empresa como una organización con futuro, es otra razón

por la que el crecimiento es importante, especialmente en empresas que cotizan parte de su capital en acciones.

*El riesgo de sustitución:* El fenómeno de la sustitución tiene lugar cuando aparece en el mercado un nuevo producto que sustituye en calidad y precio, a los productos generados por la empresa, y es precisamente en este momento que se debe poseer fortalezas, para posicionar nuevamente los bienes y servicios proporcionados por la empresa.

*Captar otros mercados:* La expansión a otros mercados producto de la consolidación del concepto de negocio y calidad en la prestación de servicios y generación de bienes, se convierte en necesaria al acortarse las distancias entre los mercados mundiales e incrementarse el deseo de presencia y reconocimiento de la marca.

*Economías de escala:* Existen economías de escala en la producción de un bien cuando el costo medio ( $C_{me}=Ct/q$ ) del mismo, disminuye en el largo plazo al aumentar la escala en que se lo produce, de allí la ventaja que representa crecer y mantener varias unidades de la empresa produciendo bienes y servicios.

En definitiva, el establecimiento de una red de empresas, que compitan y maximicen sus ingresos, minimizando sus gastos es de vital importancia para el desarrollo nacional.

#### FORMAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Para la empresa, la decisión de crecer en un mercado (nacional o internacional), es el resultado de un largo transitar y de un profundo proceso de análisis en el cual luego de haber detectado sus fortalezas y oportunidades, así como sus debilidades y amenazas emprende la ardua tarea de instrumentar los mecanismos necesarios para su expansión. Estos mecanismos los podemos clasificar como:

*Crecimiento por compra o absorción de otras empresas:* Esta modalidad de crecimiento tiene como característica principal, la adquisición de una o varias empresas relacionadas al sector productivo específico de aquella empresa que realiza la compra o absorbe, aprovechando la infraestructura y el parque industrial disponible al momento de la operación.

*Crecimiento por alianzas estratégicas:* Esta modalidad de crecimiento se encuentra basada en el establecimiento de asociaciones con otras empresas rela-

cionadas al sector, para el aprovechamiento o creación de ventajas competitivas dentro del mercado.

*Crecimiento por la apertura de centros propios (Sucursalismo):* Esta modalidad de crecimiento consiste en la creación de nuevas unidades o sucursales de la empresa, a nivel nacional o internacional, las cuales bajo la misma denominación social explotarán el concepto de negocio original de la empresa matriz, costeanado esta última la totalidad de gastos generados por dicha expansión.

*Crecimiento por franquicias:* Esta modalidad de crecimiento se caracteriza por aumentar el número de unidades o establecimientos comerciales de la empresa, bajo una metodología probada, donde el empresario (franquiciante) opera su negocio bajo normas preestablecidas, con una fuerza de trabajo independiente, y con el aporte de recursos de terceras personas.

#### **LA FRANQUICIA COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

El crecimiento y desarrollo económico de un país, se encuentran en relación directa al fortalecimiento del tejido industrial nacional, y es allí donde radica la importancia del desarrollo del sector empresarial en nuestra economía.

En este sentido, la franquicia como formato comercial y de negocios, ha sido ampliamente difundida alrededor del mundo, con 1,2 millones de unidades franquiciadas, 15.000 empresas franquiciantes y 1,4 trillones de dólares en volumen de operación<sup>28</sup>. La versatilidad y transparencia de la metodología que conlleva la transformación de un concepto de negocio a franquicia, la convierten en una poderosa herramienta de crecimiento empresarial, porque le permite al empresario crecer con una ventaja comparativa natural, basada en el aporte económico de terceros, como base para el financiamiento y posterior manutención de toda la red desarrollada alrededor del concepto original.

#### **¿POR QUÉ FRANQUICIAN LAS EMPRESAS?<sup>29</sup>**

Toda empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su mercado y que cuente con perspectivas de crecimiento, tiene en la franquicia una de las alternativas más eficaces y rentables para alcanzar nuevos mercados. En este

---

<sup>28</sup> Riera, A. "Lo elemental de las franquicias", 2001, pág. 91.

<sup>29</sup> Tormo E. Guía Práctica del Franquiciador, 1999, pág. 45.

sentido, las razones que suscitan el interés de las empresas por crecer mediante el establecimiento de franquicias son:

*Reducción de los costos de expansión:* Es en este sentido donde el sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para cualquier empresa, ya que crecer con unos costos de expansión sensiblemente inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias, proporciona a la franquicia su más importante ventaja comparativa.

*Amplitud y rapidez de crecimiento:* Las limitaciones financieras del empresario, se traducen en un lento proceso de crecimiento cuando se opta por la expansión con locales propios (sucursalismo), en contraposición, crecer a través de los aportes de terceros mediante el sistema de franquicias, se convierte en una ventaja y reduce considerablemente el espacio de tiempo respecto al sucursalismo.

*Influencia en el entorno empresarial:* Las decisiones de la empresa no resultan ajenas al entorno en el que ésta desarrolla su actividad productiva, teniendo una influencia considerable sobre los agentes económicos que participan del mercado de la franquicia, a saber: los consumidores y los proveedores.

*Consumidores:* Las empresas que deciden franquiciar sus conceptos de negocio están redimensionando su actividad, al brindar mayor calidad y mejor servicio a los consumidores, contrario a lo que sería operar con centros propios, donde la diferencia radica en la estandarización de los procesos y uniformidad en la normas de calidad y atención al cliente.

*Proveedores:* Ante una habitual centralización de compras en un planteamiento de franquicia, corresponderá al franquiciador la negociación de las condiciones generales de compra de los productos objeto de comercialización por parte de las futuras unidades franquiciadas. En este sentido el poder de negociación que otorgan las economías de escala, son superiores, al de operar por cuenta propia, trasladando ese beneficio a los precios finales de los bienes y/o servicios.

*Mayor rentabilización del crecimiento:* La franquicia supone para el empresario mayores opciones de rentabilización de su proceso de crecimiento, porque la mayor rapidez de expansión posibilitara un mayor volumen de negocio y, en definitiva, facultará al empresario a conseguir mejores condiciones de compra o menores costes de producción.

### VENTAJAS DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL A TRAVÉS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS RESPECTO AL SUCURSALISMO

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias de una expansión a través de franquicias, respecto al establecimiento de centros propios o sucursalismo:

Cuadro No. 1

No	Franquicias	Sucursales
1	El franquiciado realiza las inversiones y gastos inherentes a la apertura	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa
2	La expansión se produce con personal ajeno	La expansión del negocio a través de sucursales propias exigirá un incremento de los costos de personal
3	El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales
4	Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos
5	El incentivo del franquiciado por éxito de su negocio facilitará al franquiciador el control de la gestión	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red
6	Las economías de escala permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento	La expansión sucursalista generará menores economías de escala
7	Rentabilización de los esfuerzos de marketing al establecer un fondo publicitario	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red

Fuente: Eduardo Tormo, Guía Práctica del Franquiciador.

### SITUACIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN VENEZUELA

Es a partir del año 1996 que se dispone de información acerca del desarrollo y crecimiento de las franquicias en el país, debido a que no existe una fuente oficial que registre su actividad desde sus inicios a finales de la década de los años 70's. Es por esta razón, que el estudio de la situación de las franquicias en Venezuela, con base en el análisis comparativo de las principales variables macroeconómicas y sociales del país, se circunscribe al período 1996-2002.

En este sentido, para comprender el derrotero que las franquicias han tomado en el país, debemos estudiar el comportamiento de las siguientes variables: Producto Interno Bruto (PIB), tipo de cambio promedio, tasas de interés activa y pasiva promedio de los seis principales bancos, desempleo, población y el total de establecimientos industriales para el período 1996-2002, las cuales estructuran el contexto económico del desarrollo de la franquicia en Venezuela. Tal y como se muestra en el Cuadro N° 2.

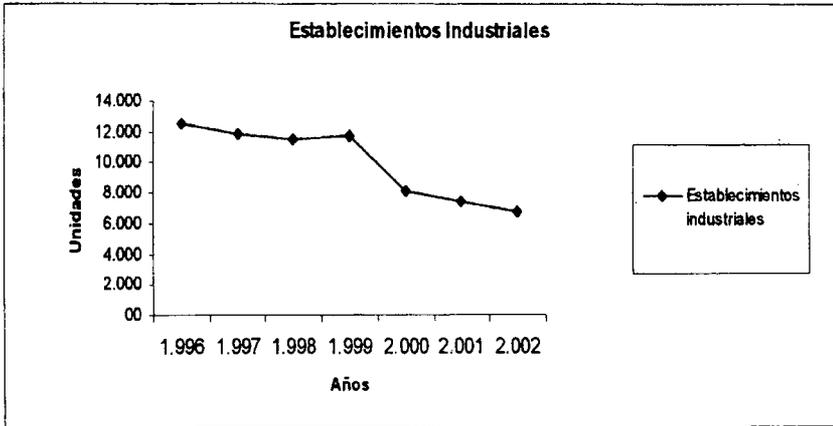
Cuadro No. 2

<i>Variables</i>	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
PIB consolidado (miles de millones)	565.506	601.534	602.558	565.888	584.195	600.488	547.175
PIB petrolero (miles de millones)	150.139	164.247	167.490	155.066	159.954	158.563	138.640
PIB no petrolero (miles de millones)	415.367	437.287	435.068	410.822	424.241	441.925	408.535
Tipo de cambio promedio (Bs.)	417,34	488,59	547,55	605,70	679,93	723,67	1.160,95
Tasa de interés activa promedio	37,22%	22,16%	45,21%	31,89%	23,91%	25,64%	37,08%
Tasa de interés pasiva promedio	18,36%	6,84%	10,25%	7,05%	3,35%	2,40%	3,90%
Desempleo	12,40%	10,60%	11,00%	14,50%	13,20%	12,80%	16,20%
Población (millones de hab.)	22,3	22,7	23,2	23,7	24,1	24,6	25,1
Establecimientos industriales (unid.)	12.500	11.800	11.539	11.700	8.100	7.500	6.781
Empresas franquiciantes (unid.)	51	61	96	145	185	273	235

Fuente: BCV, Conindustria, INE, Barbadillo y Asociados, Profranquicias

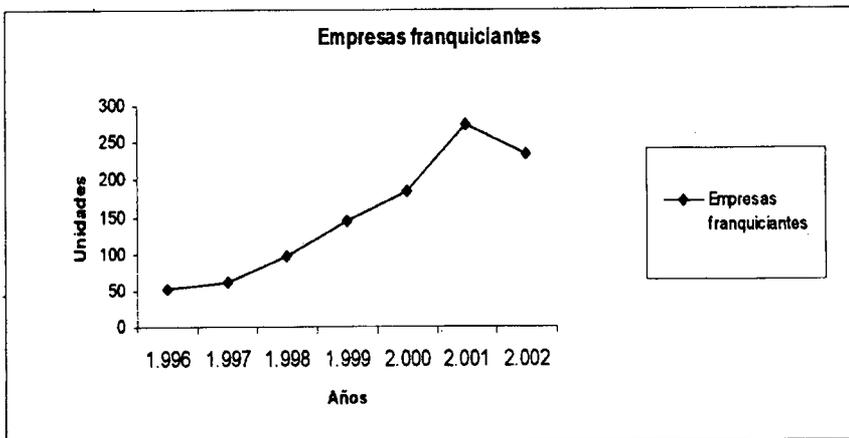
El lapso de crecimiento y desarrollo del sector de la franquicia en Venezuela (1996-2002), se caracteriza por un Producto Interno Bruto (PIB) estable y de tendencia creciente, un tipo de cambio fluctuante con una marcada tendencia al alza, un diferencial o "spread" de tasas de interés mayor al 20% promedio del período, una tasa de desempleo siempre mayor a dos dígitos, un crecimiento poblacional de un millón de personas cada dos años y una marcada crisis del sector empresarial del país, al registrarse a partir del año 1999, la caída libre en el número de empresas, afectando con su cierre la actividad industrial y económica nacional. Tal y como se muestra en el gráfico N° 1.

Gráfico No. 1:



Allende a esta situación, el sector de la franquicia en Venezuela siempre ha mostrado una marcada tendencia creciente, a lo largo del período, alcanzando su pico más alto en el año 2001, con 273 empresas franquiciantes. Tal y como se muestra en el gráfico N° 2.

Gráfico No. 2



Al verificar el comportamiento del sector industrial nacional, respecto al sector franquicia para el mismo período (1996-2002), nos daremos cuenta de la relación inversa que existe entre las variables, debido a que mientras el sector

industrial se ve afectado por la aguda situación de conflictividad económica y política del país, que lo ha llevado al cierre de industrias, el sector franquicia se muestra en constante crecimiento.

El origen de este comportamiento, se encuentra estrechamente ligado a la recesión económica, ya que mientras la economía de un país decae, el sector de las franquicias repunta, como producto del desarrollo de nuevas alternativas empresariales para paliar la situación a través de este sistema. En este sentido, situaciones como el incremento del desempleo, producto de las reducciones de personal, aumenta la cantidad de potenciales franquiciantes y franquiciados en el mercado, los cuales buscarán maximizar sus ingresos y recursos disponibles, ante un contexto económico cada vez más adverso. De esta manera, la franquicia se presenta como una alternativa de inversión rentable, y una herramienta de crecimiento empresarial de bajo impacto, debido a la incidencia que sobre los costos de expansión posee, al fundamentarse en el aporte de terceros como base de financiamiento.

Tal y como se muestra en los cuadros N° 3 y N° 4, la tendencia creciente del sector de la franquicia en Venezuela se invierte para el año 2.002, producto de los efectos económicos derivados de la protesta nacional realizada en el mes de diciembre, la cual generó una paralización total de las actividades de los agentes económicos que participan en el mercado de la franquicia, así como un anquilosamiento de sus interacciones, lo que trajo como resultado un decrecimiento de -16,17% al cierre del período, tal y como podemos observar en el gráfico N° 3.

Cuadro No. 3

Variables	Años						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Establecimientos industriales (unid.)	12.500	11.800	11.539	11.700	8.100	7.500	6.781
Empresas franquiciantes (unid.)	51	61	96	145	185	273	235

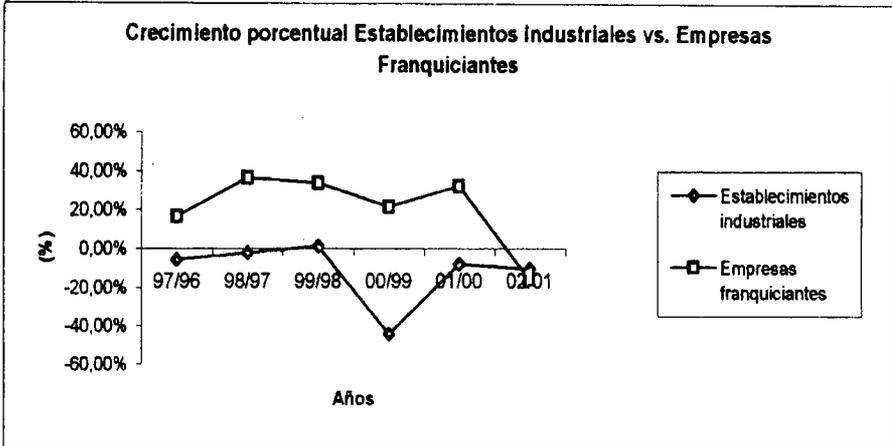
Fuente: BCV, Conindustria, INE, Barbadillo y Asociados, Profranquicias y cálculos propios.

Cuadro No. 4

Variables	Variación porcentual (%)					
	97/96	98/97	99/98	00/99	01/00	02/01
Establecimientos industriales (Unid.)	-5,93%	-2,26%	1,38%	-44,44%	-8,00%	-10,60%
Empresas franquiciantes (Unid.)	16,39%	36,46%	33,79%	21,62%	32,23%	-16,17%

Fuente: BCV, Conindustria, INE, Barbadillo y Asociados, Profranquicias y cálculos propios.

Gráfico No. 3:



Actualmente el sector franquicia en Venezuela, se encuentra atravesando su etapa más difícil en todo el periodo 1996-2002, ya que se ha visto seriamente afectado por la política económica nacional, la cual no necesariamente lo ha incentivado, sino que más bien le ha colocado ciertas trabas en términos de la consecución de divisas, por ejemplo, y dada la alta dependencia que poseen la mayoría de las empresas franquiciantes en el país, de moneda extranjera para la importación de sus insumos básicos, el encarecimiento del precio final al consumidor se hace inevitable, generando una situación donde las pérdidas se verifican no solamente en menos ingresos, como producto de la disminución del consumo, sino también en el cierre de algunas tiendas o establecimientos, a nivel nacional.

En este sentido, el sector franquicia se encuentra en un proceso de depuración y desarrollo de nuevas estrategias, que le permitan alcanzar los altos niveles de crecimiento que siempre lo han caracterizado, promoviendo y difundiendo el formato a nivel nacional, y estableciendo alianzas que le permitan expandirse local e internacionalmente, aportando con su actividad, al crecimiento y desarrollo de la economía nacional, fortaleciéndose e incentivando el crecimiento empresarial del país.

## CONCLUSION

La evolución de las prácticas comerciales alrededor del mundo, es el resultado de un largo proceso de reconocimiento y adaptación a las distintas condi-

ciones económicas, sociales y políticas imperantes en los mercados. En este sentido, la franquicia es la resulta de este largo proceso evolutivo, donde el necesario ajuste y refinamiento de los sistemas de distribución y comercialización de bienes y/o servicios, han moldeado su constitución y estructura, a través de los años, para alcanzar hoy lo que conocemos como franquicia de formato comercial y de negocios.

El desarrollo y crecimiento de la franquicia de formato comercial y de negocios a nivel mundial, es un proceso que en el marco de la globalización de la economía, se encuentra revolucionando los esquemas tradicionales de comercio, ya que otorga una estructura, elementos y asistencia, que permiten la eficiente explotación y operación de un concepto de negocio, probado y exitoso.

La franquicia como formato comercial en el mercado, activa toda una serie de relaciones e interacciones, entre los agentes económicos que participan de ella, estimulando el flujo monetario y de bienes y servicios en la economía. Esto trae como consecuencia, un incremento en la actividad comercial y de servicios en el mercado local, generando un efecto multiplicador en los demás sectores de la economía, debido al carácter sistémico del mercado. En este sentido, la empresa, como unidad básica de relación entre los agentes económicos que participan en el mercado de la franquicia, se potencia y redimensiona al convertirse en el mecanismo fundamental de expansión y crecimiento del sistema a nivel mundial.

En América Latina y más específicamente en Venezuela, las empresas que deciden operar bajo este sistema, se convierten o constituyen como empresas franquiciantes, para explotar un determinado concepto de negocio en el mercado nacional. Estas empresas franquiciantes, como agentes económicos, impulsan el desarrollo del sector empresarial, al replicar su estructura y operación, de manera iterativa, a través de la creación de empresas franquiciadas, que explotan y desarrollan el concepto de negocio original.

Esta dinámica de operación y expansión de la franquicia, propende al crecimiento del tejido empresarial nacional, fomentando la generación de nuevas fuentes de empleo formal y estable, que benefician directamente a la población económicamente activa impulsando, de esta manera, la formalización de la economía nacional, así como contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de la economía del país.

La franquicia en Venezuela, como formato comercial de crecimiento empresarial, representa una alternativa rentable y confiable para la expansión de las empresas, debido a que su incidencia sobre la estructura de costos es de bajo impacto, al compararse con otras alternativas de crecimiento. En este sentido, los gastos incurridos por la empresa en el proyecto de franquicia, se recuperarán

en un horizonte temporal, que variará en función del número de establecimientos adheridos y del ritmo de crecimiento del sector. De esta manera, los ingresos percibidos por el cobro del sistema de contraprestaciones a los franquiciados de la red, se convertirán, en el principal bastión de apalancamiento financiero de la empresa. Por otra parte, la transferencia de las herramientas gerenciales, técnicas y procedimentales del concepto de negocio al franquiciado, aseguran la estabilidad y rentabilidad de cada unidad, donde la escogencia del socio franquiciado, resulta determinante para el éxito conjunto de la red.

En definitiva, el aporte que al crecimiento y desarrollo de la economía nacional, brinda el sistema de franquicias, se evidencia en cifras económicas como la contribución de 0,5% al Producto Interno Bruto Nacional No Petrolero, así como también, en un aumento del bienestar social, y de la calidad de vida del venezolano, producto de la competencia y del efecto dinamizador que posee el sector franquicia en el mercado, motivando la creación de empresas, la generación de empleo y la activación de otros sectores de la economía nacional (eslabonamientos).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Venezuela (1992), *Series Estadísticas de los Últimos Cincuenta Años*, Tomo III, Sector Externo, BCV, Ignacio Antivero (comp.), Caracas.
- (1992), *Series Estadísticas de los Últimos Cincuenta Años*, Tomo V, Precios, BCV, Ignacio Antivero (comp.), Caracas.
- (1992), *Series Estadísticas de los Últimos Cincuenta Años*, Tomo VI, Indicadores Macroeconómicos de Venezuela período 1940-1990, BCV, Ignacio Antivero (comp.), Caracas.
- Barbadillo, Santiago y otros (1999), *Franquicia paso a paso*, ediciones de Franquicia, S. L., pág. 217, Madrid.
- Díez, Enrique y Galán, José (1998), *Práctica de la Franquicia*, Mc Graw Hill, pág. 221, Madrid.
- Penzini, Pedro (2002), *Sal de tu Crisis Financiera*, Comala.com, pág. 124, Caracas.
- Raab, Steven y Matusky, Gregory (1995), *Franquicias, (Cómo multiplicar su negocio)*, Noriega editores, pág. 330, México D. F.
- Riera, Alfonso (2001), *Lo Elemental de las Franquicias*, Front Consulting, Grupo TSC Publicidad y Medios, C. A., pág. 109, Caracas.

Tormo, Eduardo (1999), *Guía Práctica del Franquiciador*, ediciones Selina Olmedo, pág. 202, Madrid.

Toro, José (1991), *Venezuela y el Petróleo del Islam*, Panapo, pág. 318, Caracas.

Vanegas, Antonio (1999), *El Contrato de Franquicia*, ediciones Librería del Profesional, pág. 215, Bogotá.

Venezuela Competitiva (2002), "El Éxito Venezolano 2002", # 7, ediciones Venezuela Competitiva, pág. 100, Caracas.

<http://laborsta.ilo.org/cgi-bin/brokerv8.exe/>

<http://www.barbadillovzla.com/>

<http://www.bcv.org.ve/>

<http://www.burgerking.com/CompanyInfo/onlinepressroom/LAfacts.asp/>

<http://www.churromania.com/historia.htm/>

<http://www.conindustria.org.ve/>

<http://www.dinero.com.ve/158/portada/franquicias2.html/>

<http://www.dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/franquicias/alimentos/americanhotdogs.html/>

<http://www.dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/franquicias/alimentos/googies.html/>

<http://www.dontaco.com.ve/compania/compframe.html/>

<http://www.juanchicheros.com/Default2.htm/>

<http://www.ine.gov.ve/>

<http://www.mcdonalds.com.ve/>

<http://www.pizzahut.com.sv/NewFiles/80s.html/>

<http://www.profranquicias.com/>

<http://www.singershop.com/history.html/>

[http://www.tormo.com.ve/extranjero/cont6\\_2.htm#6/](http://www.tormo.com.ve/extranjero/cont6_2.htm#6/)