

881002

5
2ej



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA

FORMATIO HOMINIS

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM CLAVE 8810-02

**ORGANIZACION DEL CAPITAL EXTRANJERO
EN MEXICO: FRANQUICIAS**

T E S I S

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JORGE ENRIQUE VERGARA CARMONA**

**TESIS CON
FALSO NOMBRE**

ESTADO DE MEXICO

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N T R O D U C C I O N

México es hoy en día un modelo de política económica, con bases y acciones de control y crecimiento sin precedentes en el mundo. Primordialmente refiriéndonos a la economía, así como a las oportunidades de negocios que hoy se abren en un abanico inmenso, se plantea una apertura para empresas mexicanas y extranjeras que le traerá opciones al consumidor, con lo que los empresarios se verán obligados a ser más eficientes y a trabajar con calidad. Se será, eficiente con una nueva actitud y un amplio criterio que nos permitirá ofrecer productos y servicios en un mercado más competitivo.

Durante la última década se ha observado que los empresarios de México y América Latina han realizado un formidable esfuerzo por sobrevivir ante algunas de las enfermedades más graves que han aquejado a las economías durante los últimos años: alta inflación, recesión y carencia de recursos, entre otras.

Ha surgido, producto de esa crisis económica, una nueva generación de empresarios que, después de la

tormenta financiera que vivieron las economías latinoamericanas, están más aptos a asumir los retos que origina la expansión de sus negocios dentro de un esquema de total eficiencia y con el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Ante las oportunidades que ofrece una economía abierta como la que ya existe en México y conociendo los retos que conlleva la competencia internacional que ha experimentado el industrial y el empresario mexicano, es necesario que los empresarios se convenzan de utilizar nuevas estrategias para la solución de problemas no tradicionales; como es el caso de: "LAS FRANQUICIAS".

I N D I C E

INTRODUCCION

1. ORGANIZACION

1.1 Definición	1
1.2 Principios de la Organización	2
1.3 Etapas de la Organización	5
1.4 Importancia de la Organización	6

2. LA APERTURA DE LA INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO

2.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 Etapas Históricas del Desarrollo y la Inversión Extranjera	15
2.3 La Inversión Extranjera en México	20
2.3.1 Estrategia Económica	20
2.3.2 Estrategia de Mexicanización de la Inversión Extranjera Directa	24
2.3.3 Estrategia Comercial	27
2.3.4 Estrategia Financiera	29
2.4 Impacto Financiero de la Inversión Extranjera Directa e Indirecta	32

3. MEXICO Y EL MUNDO		
3.1	Comunidad Económica Europea	38
3.2	Cuenca del Pacífico	41
3.3	GATT	44
3.4	Tratado de Libre Comercio entre México Estados Unidos y Canadá	47
4. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA		
4.1	Origen Histórico de la Franquicia	54
4.2	Definición	57
4.3	La Franquicia De Estados Unidos a México	58
4.4	La Franquicia en México	63
4.5	Marco Legal de la Franquicia	73
5. LA LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA CON LO REFERENTE A LA FRANQUICIA		
5.1	La Ley de Transferencia de Tecnología	82
6. LA FRANQUICIA COMO UNA PARTE DE LA I.E.D		
6.1	Ventajas y Desventajas de una Franquicia	91
6.2	La Ruta Crítica	98
6.2.1	Estudio de Franquiciabilidad	99

6.2.2	Estructura Organizacional del Franquiciante	99
6.2.3	Unidad Piloto	100
6.2.4	Manual del Franquiciante y Franquiciatario	102
6.2.5	La Gran Inaguracibn	106

ANEXO 1

Cuadros Estadísticos.

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO I

1.- ORGANIZACION

1.1. DEFINICION:

Para establecer una definición formal de este concepto, se revisarán las siguientes definiciones más reconocidas:

Agustin Reyes Ponce: "Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados." (1)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: "Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto un sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa". (2)

(1) GALINDO, MENCH y MARTINEZ, Garcia: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, México, 1989, P.p 107

(2) Ibid, P.p 108

Isaac Guzmán V.: "Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."(3)

Joseph L. Massie: "La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asignan las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes."(4)

En síntesis, la organización desde mi punto de vista; Es la creación de la estructura necesaria, para lograr la consecución del objetivo general de la empresa; mediante la sistematización de los recursos materiales y técnicos con el apoyo del esfuerzo humano coordinado, simplificando y actividades.

(3) Ibid, P.p 107

(4) Ibid, P.p 108

1.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION:

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

a).- Del Objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben de relacionarse con los objetivos de la empresa.

b).- De la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

c).- De Jerarquía: Se deben establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el nivel más alto al más bajo.

d).- De la Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe de corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

e).- De la Unidad de Mando: Al establecer un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes puede ocasionar fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

f).- De la Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros que tengan relación con las mismas.

g).- De la Amplitud o Tramo de Control: Existe un límite en cuanto al número de empleados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

h).- De la Coordinación: Todas las funciones deben apoyarse y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

i).- De la Continuidad: Una vez que se han

establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

1.3. ETAPAS DE LA ORGANIZACION:

a). División del Trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

- Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

- Descripción de funciones, actividades y obligaciones: Después de haber establecido los niveles

jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

b). Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.4. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización, es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

CAPITULO II

2.- LA APERTURA DE LA INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO

La inversión extranjera directa es un subconjunto de la inversión extranjera total que un país puede realizar (en calidad de acreedor) o recibir (en calidad de deudor) en tiempos y lugares determinados.

Arthur Seldon y F.G. Pennance, en su Diccionario de Economía, definen la inversión extranjera como: "la adquisición por el gobierno o los ciudadanos de un país, de activos en el extranjero en la forma de depósitos bancarios, letras de gobiernos extranjeros, valores industriales o gubernamentales, o título de tierras, edificios, entre otros".(5)

Queda claro que el ejemplo típico de una inversión directa es la famosa construcción de una fábrica extranjera; pero cuando se trata de definir a este tipo de inversión en la terminología de la economía

(5) SELDON, Arthur y PENNANCE F.G : "Diccionario de Economía", Editores Aguilar, Madrid, 1978.

internacional, no hay otro camino que la deducción a partir de las definiciones generales. De esta manera, podemos decir que la inversión extranjera directa:

a) Es un flujo de recursos que un país registra en su balanza de pagos y más específicamente en su cuenta de capital.

b) Es un movimiento de capital a largo plazo.

c) Típicamente se expresa en la construcción de plantas de producción, propiedad de firmas extranjeras.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS:

El desarrollo económico debe entenderse como un proceso interdependiente y profundamente cualitativo que busque elevar los niveles de bienestar y de equidad, mediante la implementación de políticas económicas racionales y coherentes.

A partir de la etapa revolucionaria de 1910 a 1920, México realizó la estabilidad política y consolidó el régimen constitucional de gobierno que representó el

periodo de pre-requisitos para el desarrollo (6), el siguiente periodo se caracterizo por una fase constructiva, de consolidación económica e institucional (1920 - 1940). Y es después de esta etapa (1940 a los 70's), cuando se fragua lo que se denominó como "milagro económico mexicano" (7), en virtud de sus niveles de crecimiento sostenido, estabilidad cambiaria y de precios, el cual abarca un periodo de despegue económico e industrialización, identificado con altos niveles de proteccionismo industrial (1940 - 1959) y un desarrollo estabilizador (1960 - 1970).

El siguiente periodo 1970 - 1976 se puede denominar como "desarrollo compartido" y sus objetivos se encaminaban al crecimiento económico y a la distribución del ingreso, cuyo principal instrumento fue el gasto público, engrosando la actividad económica estatal, contrario a la ya existente idea de que "el estado esta casi acabado como unidad económica" (8).

La siguiente etapa, a partir de 1976 se caracterizó por una profunda crisis económica, a raíz de

- (6) CORDOBA, Arnaldo: "La Formación del Poder Político Mexicano", Editorial ERA, 1981.
(7) SOLIS, Leopoldo: "La Economía Mexicana", Tomo II, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
(8) CHARLES, Kindeiberger: "American Business Abroad", YALE University Press, New Heaven, 1969, P.p 207.

la drástica alteración de la paridad cambiaria, altos déficits del sector público, niveles inflacionarios, dependencia petrolera y grados muy altos de endeudamiento externo, etapa conocida como: "el espejismo petrolero".

De 1982 a 1988, periodo de transición hacia el neoliberalismo, el gobierno desarrollo una política de contención para abatir la inflación, la inestabilidad cambiaria y la escases de divisas, así como proteger el empleo y la planta productiva. la etapa se caracterizó por racionalidad del gasto público y desincorporación de las empresas públicas, aunque mantuvo muy bajos niveles del crecimiento del PIB y continuación del endeudamiento externo.

De esta forma y concretizando, en la historia contemporánea del país se distinguen claramente al menos tres grandes periodos en el desarrollo de su economía. El primero, se inicia en los primeros años cincuenta. El segundo, abarca toda la sexta década del siglo y es comúnmente conocido como el periodo del desarrollo estabilizador. Por último el tercer periodo tiene como punto de partida los inicios de la administración de Luis Echeverría Álvarez, y se puede decir que aún no

concluye o que aún no cuajan esfuerzos hasta hoy realizados para refuncionalizar un nuevo modelo de desarrollo.

Empero, al respecto debemos recordar que la periodización de cualquier economía se realiza en base al comportamiento homogéneo u orquestado del conjunto de las variables macroeconómicas, por ejemplo, el desarrollo estabilizador no se significa únicamente por una tasa sostenida de crecimiento, sino por una asombrosa estabilidad de precios y la firmeza del tipo de cambio. Por el contrario, aunque en el sexenio de Echeverría Álvarez en que el producto total aumentó en más de 8 puntos porcentuales, era ya notable que el crecimiento se daba sobre bases ultra frágiles y, por lo tanto, menos notables. Los precios fueron en ascenso, la balanza de pagos operó con déficit crecientes, y, por fin, como un remate doloroso, después de 22 años de estabilidad cambiaria, en dos años (1976 - 1977), el peso sufrió una devaluación de un poco más del 80 %.(9)

Algo semejante puede decirse respecto al auge

(9) La historia tiene rutas impredecibles, esta devaluación ha sido la única que ha sido festejada con aplauso cerrado de la concurrencia

económico que se suscitó en el Sexenio de López Portillo. Hoy se afirma que las circunstancias que dieron origen al famoso "boom" de los ochentas, fueron del todo ajenas o, si se quiere, exógenas al desarrollo natural del modelo: el descubrimiento de enormes yacimientos de petróleo en el Golfo de México y los significativos aumentos en los precios de este hidrocarburo. La inyección de esa enorme cantidad de divisas retrasó pero fue incapaz de impedir el resquebrajamiento de los estímulos de producir, consumir y distribuir, fraguados desde los inicios de la década de los cuarentas. Se dice que este relanzamiento coyuntural de la economía (entre 1977 y 1981 el producto global creció a una tasa promedio anual de 8.3%) reforzó, profundizó e hizo más notables las contradicciones que el modelo venía arrastrando desde que el período del desarrollo estabilizador comenzó a cerrarse. El aparato productivo demostró su incapacidad para generar un volumen suficiente de exportaciones que permitieran la adquisición de divisas para la compra de aquellos bienes del exterior sin los cuales nuestra economía es incapaz de crecer: materias primas elaboradas y bienes de capital. Las inelasticidades de la oferta, aunadas a una demanda sobrecaentada por una

expansión del gasto público y la entrada de divisas internacionales por la venta de petróleo, atizaron de nueva cuenta el proceso inflacionario, reforzando con ello la inestabilidad del tipo de cambio. El círculo vicioso de la inflación - devaluación - inflación hizo estragos en la planta productiva, las inversiones cayeron, la distribución del ingreso retomó su tendencia a la reconcentración y por primera vez en más de 40 años el PIB nacional decreció en -0.5% en 1982 y -4.7% en 1983. En tan solo cuatro años el peso sufrió una devaluación de más del 600% respecto al dólar, en tanto que la tasa de inflación dio un salto, pasando de una tasa anual del 58.9% en 1982 a otra de 101% en 1983, algo sin precedentes en la historia post-revolucionaria del país. Aunque predecible si se consideran las circunstancias.

La inversión extranjera comienza a tener relevancia en el transcurso de las dos últimas décadas del siglo pasado. Dos circunstancias explican esta situación: Primero, "la existencia de un régimen político interesado en desarrollar la industrialización del país" (10), garantizando la recuperación de las inversiones privadas, nacionales y extranjeras; segundo, capacidad

de las naciones más desarrolladas para colocar parte de su ahorro interno como inversiones directas en el seno de economías ajenas. No resulta extraño, de acuerdo a esta situación, que en un principio la mayor parte del capital exterior procede de Inglaterra y se destina a los ferrocarriles (11). Las vías ferroviarias que se tienden reflejan los circuitos del comercio que se establece entre las metrópolis capitalistas y los países de la periferia. Los primeros compran materias primas a precios comparativos más bajos y venden manufacturas que los segundos aún no están en capacidad de producir por sí mismos.

Hacia principios de siglo, las inversiones norteamericanas empiezan a repuntar, y pasan de 200.5 millones de dólares en 1897, a 416.4 millones de dólares en 1908. En el primer año, más de la mitad de la inversión se halla colocada en los ferrocarriles, y un 33.9 en la minería. En el último año, esta situación se modifica, pues la minería pasa a ocupar el primer sitio con 234 millones de dólares -56.2%, en tanto que los

(10) El Secretario de Hacienda era un individuo particularmente inclinado a la inversión extranjera
(11) AGUILAR, Alonso: "Estrategia del Capital Extranjero en México", Editorial. Nuestro Tiempo, México, 1986.

ferrocarriles descendieron al 13.6% con 56.8 millones de dólares. (12)

Por último, pasados los severos efectos de la crisis de 1929, que paralizó el comercio mundial y los flujos internacionales de capital, según cifras del Banco de México, hasta 1938 la inversión extranjera directa acumulada alcanzaba los 2,057 millones de dólares.

2.2. ETAPAS HISTÓRICAS DEL DESARROLLO Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA

Desde los primeros años de la década de los cuarentas, la inversión extranjera directa ha sido una constante en el desarrollo económico del país en su fase de industrialización, salvo el período 1939 - 1943 (debido indudablemente a la nacionalización de la

(12) AGUILAR, Alonso: "Dialéctica de la Economía Mexicana", Editorial Nuestro Tiempo, México, 1982

industria petrolera y en general a la política nacionalista del presidente Cárdenas que "creó un espíritu de escepticismo al rumbo económico del país y a la suerte de las inversiones extranjeras" (13). los montos de capital foráneo colocados en los distintos sectores de la economía nacional han ido en constante aumento.

Entre 1943 - 1985 podemos distinguir cuatro fases de comportamiento de la inversión extranjera directa (IED) en México. La primera corre a partir de 1943 y concluye aproximadamente en 1963. Dentro de esta fase, la tendencia del crecimiento se hace más marcada en la década de los cincuentas y comienza a desacelerarse a finales de esta última y principios de los sesentas. La segunda fase, está comprendida entre los años de 1963 - 1968, y está caracterizada por una franca tendencia de la IED a estancarse e incluso a disminuir. En la tercera fase, comprendida entre los años de 1968 - 1983, el repunte de la IED manifiesta como ningún otra sus ritmos de crecimiento elevados. Por último, a partir de 1983, da comienzo a una cuarta fase

(13) La Novela de Francisco Moreno "México Negro" es un buen relato de la situación petrolera en aquellos tiempos.

que se distingue por una declinación de los montos anuales de inversión extranjera colocados en el país.

Desde 1983 es notorio que los inversionistas dejan de considerar a México como un país en donde la rentabilidad de la inversión es satisfactoria. Lo cual obedece no solo a cuestiones económicas, sino también políticas y sociales.

Como no podía ser de otro modo, es evidente que la IED es altamente sensible a la situación económica del país. Así, por ejemplo, el saldo que dan los montos agregados de inversión se explican en esencia por las altas tasas de crecimiento que en el producto total experimento en esos años. En el período 1979 - 1982, la inversión directa agregada alcanzó los 7,961 millones de dólares; es decir, que en tan solo cuatro años hubo una colocación de capitales superior en casi un 100% a la que tuvo lugar en los ocho años precedentes (1971 - 1978), que acumuló un monto total de 4,175 millones de dólares.

La declinación de la IED es concomitante con la aparición y la persistencia de la crisis económica. En 1983 los flujos de nuevas inversiones cayeron un 72% y

en los dos años posteriores este decrecimiento continuó con tasas de 1.5 y 3.4% para 1984 y 1985, respectivamente. De esta manera la inversión agregada en los tres años posteriores al estallido de la crisis representaron apenas un 72% respecto a la que se sumo en 1982 (1,657 millones de dólares contra 1,229 millones de dólares del citado trienio).(14)

Sin embargo, los intentos realizados por el gobierno mexicano por reactivar la entrada de capital extranjero al país comenzaron a rendir ciertos frutos (15). Se calcula que para 1988 la inversión extranjera total acumulada se ubica en los 24,084 millones de dólares. Entre 1985 (que registró un total de 11,281 millones de dólares) y 1988 hubo un incremento superior al 113%; es decir, que en tres años arribaron al país por concepto de inversión directa un promedio anual de 4,267 millones de dólares.

Por último, a mediados de 1989, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial consideró que las modificaciones en el reglamento de la Ley para Promover

(14) Según cifras preliminares para 1984 y 1985, manejadas por Nacional Financiera. "La Economía Mexicana en Cifras". 1986

(15) Tengamos en cuenta que la política de la admon. actual es de atracción de capitales foráneos.

la Inversión Nacional y Regular la Extranjera (16), permitirán que en el transcurso de todo el sexenio (1989 - 1994) existía un flujo acumulado de aproximadamente 25,000 millones de dólares.

(16) El reglamento es el primer paso en el sentido de una apertura real y congruente.

2.3 LA INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO

Se reconoce a menudo que las empresas transnacionales tienen una estrategia global. Como se dice en un estudio: "La importancia de la empresa transnacional radica en la existencia de una estrategia corporativa global que combina, bajo un control central, consideraciones financieras, comerciales, tecnológicas, administrativas y políticas ...". (17)

2.3.1 ESTRATEGIA ECONOMICA

Las empresas de las que procede la mayor parte de la inversión extranjera son poderosos consorcios transnacionales. De hacer una lista se comprobará que una alta proporción de las más fuertes ETN de Estados Unidos y otros países operan en México. Y si bien la importancia relativa de las operaciones de sus filiales y subsidiarias en nuestro país es generalmente muy pequeña a nivel internacional, en la economía

(17) SEPULVEDA y CHUMACERO: "La Inversión Extranjera en México", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, P.p 18.

mexicana sobresalen a menudo entre las de mayor significación.

Así por ejemplo, a partir de los datos sobre el monto de sus ventas, de las 500 más grandes empresas que operaban en México en 1983, 245 tenían inversión extranjera. Entre las 200 mayores había 115 con capital extranjero, 57 en las primeras 100 y 27 en las 50 más importantes. En ese año estas últimas vendieron bienes y servicios por 4 billones 800 027.5 millones de pesos, lo que equivale a decir que el 10% concurrió con el 78.1% de las ventas totales de las 500 empresas más grandes. Pues bien, en tanto que las empresas nacionales participaron con el 72.8% de las ventas, las de inversión extranjera lo hicieron con el 27.2% restante.

Si en vez de las 50 primeras se consideran las 500 en su conjunto, la participación de las empresas con capital extranjero se eleva al 34.6% del total de las ventas, proporción que no es mayor debido al peso muy grande de PEMEX en las empresas nacionales.

Lo que en otras palabras significa que el capital extranjero que opera en México tiene un alto grado de

concentración y centralización, lo que se explica porque procede de consorcios que realmente son monopolios y oligopolios. La significación de tales empresas se comprueba porque de más de las 6 mil con capital extranjero que funcionan en nuestro país, el peso de las 245 más grandes es evidente, y sobre todo de las 57 empresas principales.

En esas 57 empresas figuran, por una parte, algunas ETN que operan exclusivamente con capital extranjero, como ocurre con las automotrices. Aunque como se sabe, a partir de la ley de 1973, que en ciertas líneas obligó a la mexicanización, la mayor parte de las empresas extranjeras están hoy asociadas con inversionistas nacionales.

En realidad tres son las ramas en que la IED tiene especial significación. En primer lugar las manufacturas en las que sin embargo se advierte un quiebre importante que consiste en que tras llegar al 79.4% en 1977, bajan al 73.6% en 1981. En el comercio también se observa una fuerte declinación, pues en menos de un decenio la IED cae del 16.2 al 7.8%. En rigor sólo aumenta sustancialmente la inversión en diversos servicios entre

los que destacan los financieros, en donde de cifras insignificantes pasa en muy pocos años al 13.6%, o sea una proporción similar a aquella en que baja la inversión en la industria y el comercio.

Los desplazamientos anteriores son, sin duda reveladores de las estrategias de las ETN en nuestro país. El que éstas se concentran en gran parte en dos ramas fundamentales del proceso industrial como son la química y la metal-mecánica, demuestra que el capital extranjero está presente en las actividades de mayor importancia estratégica, de más rápido crecimiento o que ofrecen condiciones más atractivas en términos de costos, como ocurre con las empresas maquiladoras que operan en campos y fases del proceso del trabajo que absorben mucha mano de obra.

En el caso específico de México es fácilmente explicar que el capital extranjero se oriente como lo hace. El rápido desarrollo de la industria petrolera y petroquímica básica y la política de subsidios al consumo interno vuelve muy atractiva la operación de las numerosas empresas extranjeras en la petroquímica secundaria, subrama en la que están presentes muchos de

los consorcios transnacionales como Dupont, Celanese, Monsanto, Phillips Petroleum, Hércules, Goodrich, Imperial Chemical, Union Carbide, Liquid Carbonic, Bayer, Basf, Texaco, Hoescht, Stauffer, Pfizer, American Cyanamid y otros.

2.4.2 ESTRATEGIA DE "MEXICANIZACION" DE LA I.E.D.

Algunas empresas muy importantes siguen operando como totalmente extranjeras, la mayor parte ha aceptado asociarse con capital nacional tanto privado como gubernamental. A partir sobre todo de los años 50's, al amparo de la política sustitutiva de importaciones, varios consorcios abrieron plantas en el país y empezaron a «mexicanizarse». Entre otros Scott Paper (Kimberly Clark), Du Pont, General Electric, Anderson Clayton, British American Tobacco, ITT y Union Carbide. Y más adelante lo hicieron Texaco, Monsanto, American Smelting, Anaconda-Pirelli, B.F. Goodrich y muchos otros. Fue sin embargo, con posterioridad, a la ley de 1973 y sobre todo después de 1975 cuando la mexicanización cobró mayor impulso, pues tan sólo entre la expedición de esa ley y 1980, 1600 empresas empezaron a operar conforme al nuevo régimen.

A diferencia de lo que ocurre en países de menor desarrollo, en los que el capital trasnacional se vincula a menudo con los mismos y muy pocos grupos de inversionistas nacionales, en México cada gran consorcio lo hace con un grupo determinado -según sus líneas de cooperación- salvo en casos especiales que en cierto modo constituyen la excepción a esa regla, aunque el grupo mexicano suele a su vez tener relaciones con varias empresas trasnacionales. Así por ejemplo, el grupo Alfa se vinculó en años recientes en la línea eléctrica-electrónica, a Ford Aerospace, Magnavox, Rockwell y Hitachi; en la petroquímica a Du Pont, Basf y Hércules, y en las metal mecánicas a Massey Ferguson y Ford. El Grupo Desc se asoció con SKF, DANA Industries, Bosh, Monsato y Phillips Petroleum; ICA con Atsugi, Borg & Beck y General Motors; VISA con Allied Chemical y Bethlehem Steel; el Grupo VITRO con Owen Corning, y CYDSA, con Bayer, Cyanamid y B.F. Goodrich.

En cuanto a su asociación con el estado son bien conocidos los estrechos lazos del capital extranjero con la Nacional Financiera, la que participa en un buen número de empresas mixtas con firmas como Celanese, Amoco, Nippon Steel, Pechiney -Ugine -Kuhlman, Scott

Paper, Philip Morris, Anaconda-Pirelli y otras, a parte de manejar diversos fondos y fideicomisos de coinversión, en los que la financiera se ha vinculado a Grindlay-Brandts, Telettra, Compagnie Generale de Radiologie, Banco de Japón, entre otras.

Independientemente de las conexiones del capital extranjero con algunos de los grupos más importantes tanto privados como gubernamentales, cuando de momento no hay un socio mexicano que tome la parte del capital que le reserva la ley, la mexicanización se ha llevado a cabo a través del mercado de valores. Así procedieron Purina, Roberts, Domincia, Texaco y Cigarrera La Moderna, y muchas empresas con capital extranjero, ya en operación, recurrieron también al mercado cuando el rápido crecimiento de la economía permitió colocar acciones y obligaciones.

La <<mexicanización>> les da una mayor libertad en una serie de campos. Les libera de trámites burocráticos y de la necesidad de entregar ciertos informes. Les identifica como empresas mexicanas, lo que implica ventajas en cuanto a relaciones laborales, control de precios, compras gubernamentales y facilidad de importación.

2.3.3 ESTRATEGIA COMERCIAL.

La política comercial, que sin duda es un arma muy importante para afirmar la posición del capital extranjero en el mercado, varía de unas empresas y campos a otros. Pero a la vez tiene ciertos rasgos que le son característicos. Podrían por ejemplo mencionarse los que siguen:

* Operan a precios altos, lo que fundamentalmente obedece a la posición monopolista que mantiene en ciertas líneas y mercados. Y también que en economías como la mexicana, en que la tasa de ganancia es más alta que en países industrializados, ello ofrece un amplio margen que naturalmente aprovechan y aun tratan de elevar al máximo los más poderosos y eficientes consorcios internacionales. Al mismo tiempo, cuando entran a un nuevo mercado y quieren eliminar a un competidor nacional recurren si es preciso al dumping y venden por debajo de los precios internacionales y aun de sus costos reales;

* Ofrecen al consumidor una multiplicidad, de productos aunque a menudo la diferencia entre unos y otros sea en

realidad muy pequeña y aun virtual, así como una gran variedad de modelos;

* Utilizan las marcas para acentuar esa diferencia y para atraer al consumidor no a un producto determinado, de cierto contenido y calidad, sino a una marca específica, que supuestamente es la mejor y por la que a menudo se paga una prima o sobreprecio.

* Hacen uso masivo de la publicidad a través de todos los medios a su alcance, entre los que hoy destaca la televisión, hasta el punto de que, en muchos casos, la publicidad es uno de los principales renglones del costo;

* Utilizan desde luego el poder de la matriz, su prestigio, y el que a menudo sea conocida por todos como una importantísima empresa a nivel internacional;

* Favorecen especialmente las importaciones del país del que procede el capital extranjero, y a menudo discriminan el producto nacional, que en otras condiciones podrían consumir;

* A algunas firmas norteamericanas, su operaci3n en Mexico les interesa como puentes para acercarse a otros mercados latinoamericanos de cierta importancia y a la vez, las empresas europeas y japonesas vienen a nuestro pais atraidas a menudo no solo por el mercado mexicano sino por la vecindad con los Estados Unidos.

2.3.4 ESTRATEGIA FINANCIERA.

Y algo similar sucede en la estrategia financiera. Al respecto, las empresas extranjeras:

* Se inician en general con inversiones relativamente pequenas o m3s bien que cubren los activos fijos indispensables, a menudo de instalaciones y equipos que no son los m3s avanzados ni los m3s costosos en la actividad de que se trate;

* Solo al empezar o al hacer grandes ampliaciones concurren las matrices con aportes frescos de divisas. Y a menudo aun en tales casos se limitan a otorgar avales y a obtener cr3ditos especialmente en su pais de origen:

* Una vez instaladas, las empresas dependen poco de la matriz o del capital extranjero en cuanto a financiamiento, aunque en momentos difíciles o en situaciones recesivas suelen obtener apoyo adicional para hacer frente a problemas o situaciones inesperados;

* Las fuentes principales de financiamiento de su capital son internas, es decir, derivadas de su capacidad para obtener utilidades. Esta, a su vez, se basa a menudo en precios de monopolio, control de la tecnología y la administración, amplia experiencia y mayor disponibilidad de recursos, fácil acceso al mercado y elevada protección;

* Hasta hace muy poco tiempo sólo las empresas mexicanas podrían recurrir al mercado de valores en busca de fondos, hoy en cambio lo pueden hacer incluso las empresas totalmente extranjeras, lo que aunado a la existencia de casas de bolsa y otras instituciones financieras privadas que operan fundamentalmente en ese mercado, es de esperarse que cobre importancia el financiamiento a través de la emisión de acciones y obligaciones;

* Hasta antes de la nacionalización de la banca mexicana, ésta empezó a participar directamente en la captación de fondos en el mercado internacional de capitales y a tomar parte y a veces hasta encabezar algunos sindicatos, y fue a menudo un conducto para canalizar fondos del exterior.

2.4 IMPACTO FINANCIERO DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA E INDIRECTA.

Hasta antes del auge petrolero, la IED representa menos del 4.5% de la inversión bruta fija de México, proporción que bajo el auge alcanza poco más del 7%. Pero a partir de 1982 tal proporción cae al 1.9%, 1.8% y 1.6%, pues si bien la inversión nacional sufre un fuerte descenso, la extranjera se desploma, entre 1981 y 1984 baja de 1187.7% millones de dólares a 391.1 millones.

El hecho de que la IED represente en general una pequeña proporción de la inversión total tiende a ser visto como la comprobación de que la inversión extranjera tiene muy poca importancia en la economía mexicana. Mas lo cierto es que su significación no puede medirse adecuadamente de esa manera. En primer lugar referida a la inversión privada la IED representaría a menudo más del 10% de la misma. Comparada con la inversión en la industria manufacturera excedería del 20% y aún del 25%, y si sólo se tomara en cuenta a ciertas industrias de aquellas o bien son las más dinámicas o de mayor importancia estratégica, se advertiría que el peso de la inversión extranjera es

mucho mayor de lo que a primera vista pudiera pensarse y que en no pocas actividades es incluso decisivo. Esto por lo que hace concretamente a la IED. Pero si en vez de limitarnos a ella, consideramos el flujo de capital del exterior en su conjunto, o sea incluimos el crédito externo, la situación se altera grandemente y la significación del financiamiento extranjero se eleva en forma notable.

Entre 1970 y 1972 el capital extranjero representa una pequeña proporción del monto de la inversión bruta fija; en los siguientes tres años tal proporción se eleva considerablemente, pero es sobre todo a partir de 1976, primero porque con motivo de la crisis cíclica baja el monto de la inversión bruta fija, y después porque el flujo del capital extranjero crece con gran rapidez, cuando la importancia relativa de éste aumenta a los más altos niveles. En los últimos años la proporción de que hablamos vuelve a declinar, ahora porque el auge aumenta muy rápidamente la inversión nacional, y después porque, aunque descendiendo ésta sustancialmente, es mayor todavía la caída del flujo de capital exterior.

Las inversiones y préstamos del exterior constituyen una fuente de ingresos financieros que, en un momento dado, pueden ser significativos y presentar un aporte de recursos reales. Pero tales movimientos tienen una dinámica peculiar. Si bien de un lado generan ingresos, del otro provocan salidas de fondos que suelen ser muy cuantiosas. Entre 1970 y 1984 la afluencia bruta de recursos financieros atribuibles al capital extranjero alcanzó en conjunto la enorme suma de 105 011.6 millones de dólares. El grueso de esos recursos se obtuvo entre 1979 y 1984, o sea en el último sexenio, lapso en el que entraron más de 75 mil millones de dólares.

Pero si se consideran las salidas de fondos, la situación cambia radicalmente. En efecto resulta entonces que en el periodo de 1970 a 1984, los retiros provocados por el capital del exterior ascienden a 107 122.1 millones de dólares. O sea que en esos años no sólo no hubo una afluencia neta de capital sino que el drenaje fue un conjunto de 2 110.5 millones de dólares. Y si sólo se considera el movimiento del último quinquenio, pese que en el entraron fondos del exterior por 54 205.6 millones de dólares, las salidas alcanzaron

72 205.6 millones, lo que deja una pérdida neta de 18 180.6 millones en solamente cinco años, es decir 3 636.1 millones en promedio anual. O sea que si algo caracteriza la estrategia del capital extranjero es que los países subdesarrollados contribuyen con una proporción sustancial de su excedente, a financiar a los países capitalistas desarrollados.

Y tal situación no es excepcional. En 1985, en que la nueva inversión y los créditos sólo representarían un ingreso aproximado de 1500 millones, el saldo del movimiento del capital extranjero, aun sin amortizar capital, volverá a ser desfavorable quizás en no menos de 7500 millones de dólares. Y a partir de este propio año, si bien en gran parte a la renegociación de gran parte de la deuda exterior se reducirían las amortizaciones de capital, los pagos de intereses serán muy cuantiosos, sobre todo desde 1988, en que la amortización de capital empezará de nuevo a aumentar, reclamando de 5 a 6 mil millones de dólares anuales.

La renegociación de 1984 permitió que los pagos por concepto de capital se redujeran en 1985-90 de 61 225 a sólo 19 094 millones de dólares, pero los

correspondientes a 1991-98, en vez de ser de 6858 millones alcanzarían la enorme suma de 47 256 millones de dólares, a lo que habría que añadir un diferencial de muchos miles de millones por concepto de intereses. Al nivel actual, por ejemplo, los cuatro años de gracia para la amortización del capital significan que, a razón de 11 mil millones de dólares anuales, el solo pago de intereses reclamará si la deuda no crece, alrededor de 45 mil millones.

Al respecto cabe recordar que la renegociación de 1982 comprendió adeudos del gobierno por 23 mil millones de dólares que vencían entre agosto de 1982 y diciembre de 1984, que se reestructuraron a 8 años, con 1 de gracia. Pues bien en septiembre de 1984 se renegociaron obligaciones por 48 500 millones de dólares, incluyendo los 23 mil millones antes mencionados.

CAPITULO III

3. MEXICO Y EL MUNDO

En un mundo en que la ciencia y la técnica se modifican y actualizan, los conceptos también se van adecuando a las nuevas realidades. No hace mucho tiempo la palabra interdependencia estaba proscrita del vocabulario político, su mención desencadenaba un sinttumor de sospechas y reserva, la sacrosanta soberanía nacional no podía ni debía ser, en ningún caso, empañada por conceptos como éste, aunque si meditamos a fondo esto sólo ha sido de palabra o teóricamente. En la realidad las naciones, de un modo o de otro, siempre han contado en mayor o menor grado, con una interdependencia, el comercio una de las profesiones más antiguas, es el fundamento y ejemplo de esto. Los excedentes de un producto se han utilizado en todas las civilizaciones para subsanar las carencias de otros, esta relación no es otra cosa que interdependencia, ya que a la medida que uno se beneficia, el otro también lo hace (18). Henry Kissinger, siendo Secretario de Estado decía: "el programa tradicional de los asuntos

(18) En nuestro país la interdependencia apenas se empieza a aceptar en el discurso oficial.

internacionales es el equilibrio entre las principales potencias, la seguridad de las naciones ha dejado de definir nuestros peligros o nuestras posibilidades... estamos ingresando a una nueva era. Los viejos modelos internacionales están desmoronándose: los viejos slogans carecen de sentido; las viejas soluciones son inútiles. El mundo se ha vuelto interdependiente en economía, en comunicaciones y en el campo de aspiraciones humanas".(19)

3.1 COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA

La nueva etapa que vive el país de apertura al comercio exterior y dinamización de los mercados externos, justifica que se analice, en primer término, uno de los bloques de integración económica más importantes en el mundo: La Comunidad Económica Europea.

El objetivo se orienta a ponderar las relaciones económicas y políticas tradicionales con la comunidad, la importancia de ésta, los costos y beneficios de la

(19) "A New National Partnership", discurso del Secretario de Estado Henry Kissinger en Los Angeles el 24 de enero de 1975.

interacción, las estrategias de la Comunidad ante América Latina y viceversa; el nuevo planteamiento de la política exterior mexicana hacia esta organización y las perspectivas de una mayor complementariedad técnica y tecnológica de Europa con la economía mexicana.

La Comunidad Económica Europea fue establecida por el Tratado de Roma de enero de 1958. En esta organización el destino económico y social de cada uno de sus miembros está conformado en común. A los seis miembros originales (Alemania Federal, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos), se incorporaron, en 1973, Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido; Grecia lo hizo en 1981 y, finalmente, Portugal y España, en 1986. Su creación obedeció al interés de integrar en un mercado común libre de todo tipo de restricciones al comercio de bienes, servicios, la movilidad de la mano de obra, el movimiento de capitales y una política energética común, incluyendo la utilización de la energía nuclear.

La Comunidad Económica Europea se ha constituido en una de las principales economías del mundo (20), con una población de 322 millones de personas y un nivel de ingreso per cápita de 10 mil dólares, que sitúa su

estándar de vida medio entre los más elevados, quien además es el más importante importador de petróleo del mundo.

La participación en el producto bruto mundial llegó ya a ser de alrededor del 20% y su participación en el comercio mundial, excluido el comercio dentro de la Comunidad, llegó a ser aproximadamente del 20% del total comercializado en el mundo, incluyendo importaciones y exportaciones. (21)

Desde el punto de vista de los costos y beneficios de la interacción México - Comunidad Económica, puede advertirse que la Comunidad es el segundo socio comercial de México después de Estados Unidos y el comercio con algunos países miembros es importante, en particular con Alemania, España, Francia y el Reino Unido. Este comercio ha registrado un incremento significativo, en 1987, por el lado de las exportaciones 47% y un aumento mucho menor por el lado de las importaciones 12%.

La participación mexicana en las exportaciones

-
- (20) EVERLING, Ulrich: "The Right of Establishing in the Common Market", Edit. Oxford Press, England, 1987
 - (21) SALINAS, Antonio: "El Comercio Exterior en México con la CEE: 15 años de Avances y Retrocesos", Comercio Exterior BANGOMEX Vol. 10, Núm. 6, 1990

latinoamericanas a la Comunidad Económica Europea representó solamente el 14% del total, observándose que Brasil y Argentina son los países que mantienen un mayor intercambio con la región. Los países con los que México ha mantenido mayor intercambio comercial han sido: España, Francia, Alemania y Reino Unido.

3.2 LA CUENCA DEL PACIFICO

En otra parte del globo, la Cuenca del Pacífico emerge como una nueva dimensión en las relaciones económicas internacionales y de suma trascendencia para la política exterior, dada su importancia económica, geográfica y política en el mundo.

Reviste, por lo tanto, enorme interés analizar las repercusiones y perspectivas que ofrece para México su integración con este bloque y las posibilidades de empresas y mecanismos de coinversión conjuntas, aprovechando tanto la coincidencia geográfica como los antecedentes históricos y políticos.

La Cuenca del Pacífico fue resultado de una

iniciativa japonesa gubernamental para crear una zona de libre comercio como organizacion economica vinculada a los aspectos comerciales, de inversion y tecnologicos, donde sus miembros gocen de un status de igualdad, y se promuevan mecanismos de cooperacion bilateral, regional y global.

Geográficamente comprende los siguientes países: Singapur, Hong Kong, Filipinas, Malasia, Tailandia, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Taiwan; Así como Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, México, Centroamérica, Chile, Perú, Colombia y Ecuador.

La importancia de la Cuenca queda manifiesta porque concentra alrededor de la mitad del total de la población mundial; 45% de la producción mundial; más del 40% del comercio; 25% del tráfico aéreo; el 33.33% de la inversión mundial.(22)

Con los datos anteriores, se señala que, en realidad, el comercio de México con los países del sudeste asiático es insignificante, si tomamos en cuenta las potencialidades existentes: México es uno de los

(22) RUIZ, Clemente: " El Comercio en La Cuenca del Pacifico", Bancomex, Vol. 40, Núm. 6, Junio, 1990

paises con mayor extensión costera; ha significado un importante proveedor de materias primas, y mantiene un desarrollo portuario y de infraestructura de transporte que puede servir de base para mejorar las relaciones con la cuenca.

Existe una evidente necesidad por conformar una efectiva estrategia de acción con la Cuenca del Pacifico, sobre todo si se consideran los agudos problemas que vive America Latina y, hasta fecha reciente, México respecto a su deuda externa y la caída de los ingresos por exportaciones.

La Cuenca también representa un potencial de fuentes de capital para apoyar esquemas de coinversión y la industria maquiladora. Esta última como un medio de eludir presiones proteccionistas norteamericanas, las ventajas de vecindad geográfica y los bajos costos de insumos y mano de obra.

3.3 ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELERÍA ADUANEROS Y COMERCIO (GATT)

Una de las formas de garantizar la continuidad de los proyectos económicos es la suscripción de tratados internacionales. Así, la apertura comercial de México al exterior, iniciada en el sexenio anterior, con los objetivos de: impulsar la modernización de nuestra planta productiva, lograr una mayor penetración via exportaciones en los mercados internacionales, una asignación más racional de recursos y una forma de propiciar condiciones más sanas y equilibradas para el financiamiento del desarrollo, cristalizó en este acuerdo.

México se suscribió a este organismo en noviembre de 1985 y, a partir de ese año, se han suscitado un repunte en el volumen de exportaciones y un crecimiento de superávit comercial, lo que ha dinamizado la actividad empresarial e industrial interna.

El GATT, contiene las disposiciones generales en materia de comercio internacional aceptadas por los

paises signatarios, los cuales ascienden a unos 90 paises desarrollados, en desarrollo y socialistas, que en conjunto realizan más del 85% del comercio mundial.

El GATT cumple dos propósitos fundamentales: por una parte constituye un marco normativo de las relaciones comerciales internacionales; por otra, sirve de foro para las negociaciones comerciales de los paises miembros. Como marco normativo, el Acuerdo General sienta las bases para un comercio abierto y liberal. Abierto, en el sentido de que otorga los mismos derechos a todas las partes contratantes y evita discriminaciones que pudieran llevar a un proceso de restricciones comerciales competitivas. Liberal, porque está inspirado en el principio de la economía clásica liberal, según el cual si cada país se especializa en la producción de las mercancías en las que tiene ventajas comparativas, el producto total mundial de cada bien necesariamente aumenta.

La incorporación de México al GATT ha sido objeto de diversas críticas por sus efectos en términos de competencia de las empresas nacionales con los niveles de productividad y destreza de mercado de las empresas

internacionales, así como por sus impactos en el desarrollo del mercado interno y autogestión de las empresas medianas y pequeñas. Se ha comentado que esta incorporación no fue enfrentada con éxito por miles de empresarios que, ante la inminencia de competir con organizaciones internacionales, prefirieron apartarse de la contienda, señalando, por supuesto, que todos los años de proteccionismo gubernamental no les bastaron para hacer competitivas sus empresas. Además claro que esta clase de decisiones se toman a nivel restringido, sin participación popular por lo que de alguna manera tienen un modo irregular.

Por otro lado, la adhesión se ha traducido positivamente en una mayor penetración en México en el mercado internacional vía exportaciones a mercados estratégicos y en las posibilidades de una mayor especialización y productividad por parte de las empresas nacionales para asegurar su supervivencia y elevar sus niveles de productividad.

En el marco de las líneas de política, consignadas por el Plan Nacional de Desarrollo respecto a la apertura comercial, los empresarios mexicanos deberían

asumir con responsabilidad compartida e imaginación creativa un mayor riesgo en la inversión productiva y una mayor promoción y negociación exportadora, manteniendo una visión de mediano y largo plazo y no una complaciente y cómoda inmovilidad, como puede ser.

En la medida en que la liberalización del comercio exterior es complementado y reforzado con el impulso decidido a la participación de la empresa privada, las obligaciones de los inversionistas nacionales y extranjeros son en ese contexto mayores. Hoy más que nunca es necesario que el proceso de crecimiento económico esté fincado en la innovación tecnológica, el incremento de la productividad y la agresividad para penetrar con más eficacia en el mercado internacional.

3.4 TRATADO DE LIBRE COMERCIO: MEX - E.U - CANADA

El mercado común norteamericano es para algunos el nombre que, sin rodeos, debe recibir el objetivo último de las políticas que directa o indirectamente persigan incrementar los vínculos comerciales, en lo particular,

y la integración económica, en general, de México, Estados Unidos y Canadá.

Planteamientos de esta naturaleza se realizan bajo la óptica de que la integración regional de bloques económicos es la estrategia seguida por la mayoría de los países para afrontar en mejores condiciones el crecimiento del comercio mundial y la globalización de las actividades financieras. A simple vista, parece paradójico, pero no lo es: grupos de países que buscan fortalecerse para alcanzar mayores niveles de competencia en la economía mundial primero establecen acuerdos, tratados y reglamentaciones con un pequeño grupo de países que, por principio, excluyen a todos los demás. Son, por decirlo así, periodos de maduración, fortalecimiento y aprendizaje mediante los cuales algunos países se preparan para sacar el mayor provecho posible a la globalización de las relaciones económicas internacionales.

En realidad, no debería pensarse en términos de un mercado común, que es ciertamente el producto de una evolución histórica e implica cierta pérdida de soberanía en manos de una autoridad central y la

aplicación de políticas económicas compartidas por los miembros, como es el caso tácito de la Comunidad Económica Europea. No cabe duda que, en las actuales circunstancias, ni Estados Unidos, ni Canadá, ni México, aceptarían tales situaciones.

En el ramo comercial, tanto México como Estados Unidos, siguen manteniendo restricciones importantes al libre movimiento de productos. Un verdadero mercado común no tiene porque limitarse solamente al comercio de bienes y servicios o a la inversión, sino que también incluiría el libre movimiento de personas entre los distintos países del acuerdo, lo cual lógicamente significaría una desventaja para los Estados Unidos, por la alta tendencia de la migración de la población mexicana.

El TLC entre México y Estados Unidos implica, en el marco del comercio internacional, la liberación gradual y total del intercambio de bienes y servicios entre las dos naciones, así como la aplicación de políticas públicas no restrictivas para el fenómeno de las exportaciones y racionalidad en el flujo de las importaciones. No obstante, existe una

corresponsabilidad entre los gobiernos de los dos países para vigilar que los términos del acuerdo se cumplan en los plazos convenidos, previendo equidad y armonía en el intercambio.

El reto externo y el comercio internacional, mediante la competitividad, puede propiciar una mejor distribución del ingreso, adquirir un profundo sentido social y mejorar productivamente el nivel de vida de los mexicanos. Por lo que los acuerdos comerciales, en ocasiones, conllevan beneficios concretos a la población, fortalecen la industria, logrando un aumento sostenido del salario real y del empleo, representando vehículos reales de desarrollo social. Visto así, el acuerdo con Estados Unidos asegurará el acceso a nuevas exportaciones, mayores niveles de competitividad mundial y niveles de bienestar. Sin embargo, los diferenciales entre las dos naciones, en materia de producto per cápita y nacional, productividad, niveles tecnológicos y educativos, ponen en entre dicho los anteriores objetivos por los riesgos de ciertos grados de desempleo, desplazamiento de la industria y mercados internos, y mayor concentración del ingreso. Por otro lado, una débil estrategia exportadora por parte de

México podría ocasionar que el país se convirtiera en una economía "trampolin" para otros productos del extranjero.

El Acuerdo de Libre Comercio representa un cambio valiente en la política mexicana de comercio internacional hacia bloques mundiales, que permite situarse a la par con las tendencias internacionales hacia una mayor apertura e integración por bloques y un enorme reto para nuestro gobierno.

Cierto que en la diversificación de las exportaciones ha operado un progreso notable, pues si en 1980 sólo el 18% de las exportaciones estaba constituido por manufacturas, la participación de éstas en 1989 ya había ascendido a 54%, seguidas por la minería, el 38%, y los productos agropecuarios, con el 8%.

Algo similar sucede con las importaciones; se señala que, en 1985, el 58% de las compras lo hacías los diez sectores líderes y en 1980 representa el 55%. Sin embargo, entre 1986 y 1988, el número de empresas crece a más del doble, pasando de 8 mil a más de 15 mil en los años respectivos. Si un Acuerdo de Libre Comercio con

Estados Unidos y Canadá reforzará esta tendencia. Se tendría, por un lado, una infinidad de empresas que, ante la imposibilidad de competir con los bienes importados, dejan de producir, cierran su planta o se dedican a la comercialización y por otro, a un conjunto de poderosas industrias que acaparan los beneficios que acarrea la liberalización.

El proceso debe ser gradual y por sectores. No todos los sectores industriales y de servicios podrán liberarse de inmediato, pues hay factores de competencia y complementariedad que deben analizarse minuciosamente.

Con la apertura comercial, los beneficios potenciales de la inversión extranjera aumentan considerablemente y se convierten en un complemento natural a la inversión nacional. La mayor competencia que propicia la apertura del mercado nacional evita que las empresas extranjeras puedan gozar de utilidades extraordinarias, provenientes de mercados protegidos y a costa del consumidor (23); la inversión extranjera

(23) AHORONI, Yar: "The Foreigner Investment Decision Process", En ROBERT, Gilpin: "The Political Economy of International Relations", Princeton University Press, 1987.

directa, complementaria la nacional, es beneficiosa por cuatro razones principales; genera empleos directos e indirectos, permanentes y bien remunerados; provee al país recursos frescos para el sano financiamiento de las empresas; aporta tecnologías modernas a la planta industrial; y alienta el esfuerzo exportador del país.

La condición general será que dicha inversión compita en el mercado nacional con otros productores nacionales y extranjeros, sin recibir subsidios explícitos o encubiertos. La simplificación de los reglamentos, normas y trámites que inciden directa e indirectamente en el establecimiento o expansión de empresas de inversión extranjera.

Recientes medidas gubernamentales complementarias a la renegociación e indicadores económicos, posibilitan retomar una actividad más positiva para el resurgimiento de nuestra economía; El decreto del 12 de agosto de 1990, en el Diario Oficial, para brindar incentivos fiscales a los capitales mexicanos en el exterior, y la disposición del Banco de México para que los bancos reciban depósitos en dólares, bajo la modalidad de pagarés denominados en moneda extranjera pero liquidables en pesos al tipo de cambio controlado.

CAPITULO IV

4. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA

4.1 ORIGEN HISTORICO DE LA FRANQUICIA

El caso de las franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer & Co., se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la

compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Por medio de este sistema, los concesionarios acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Podría citarse a éste como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos

de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca - Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuente de sodas. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca - Cola en botellas en casi todo el país, con el limitante de que estos nuevos productos no interferirían con su negocio de las fuentes de sodas. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera enbotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios "franquiciaron" o, para el caso, utilizando una terminología de finales de la década de los 90's, "subfranquiciaron" los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y

habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban al concentrado a Coca - Cola y lo revendían a los subfranquiciatarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladores que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

4.2 DEFINICION:

En México es justo señalar que, tanto las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología como las de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., han llevado a cabo una tarea ejemplar de definir la franquicia en el país.

Así, encontramos que el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1990 aporta, por primera vez en la historia reciente, una definición de franquicia, que dice:

"Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquél en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquiriente, transmitirá conocimientos

técnicos o proporcione asistencia técnica."

1.3 DE ESTADOS UNIDOS A MEXICO

La introducción de las franquicias con formato de negocio fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios, en la segunda mitad de este siglo. En la década de los noventa se consolidará, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

Es por ello que en la actualidad las franquicias que más conocemos son las que abrieron brecha. Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran: Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn, y McDonald's. Esta última es, con toda seguridad, la primera compañía en explotar este innovador concepto.

Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio. Comenzó su larga e interesante carrera como vendedor. Asesoraba a quienes eran sus clientes en técnicas y

sistemas para incrementar sus ventas, siempre y cuando esa venta adicional se reflejara en mayores pedidos de los productos que él vendía. En alguna ocasión le propuso la venta de malteadas a Walgreen, cuando el concepto era totalmente innovador, en los días en los que él se dedicaba a la venta de vasos desechables.

Fue así como años más tarde encontró en algunas franquicias como Dairy Queen y Tastee - Freeze a estupendos clientes para un equipo, el multimixer, que entonces vendía, con el que se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo. En este afán por buscar a potenciales compradores, se enteró de que un pequeño restaurante de hamburguesas tipo drive-in había ordenado ocho multimixers. Kroc tuvo la curiosidad de ir a San Bernardino, California, para ver el único restaurant de esta naturaleza que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de multimixers, es decir para servir 40 malteadas a la vez.

Lo que a primera vista pudo parecer para Kroc otro restaurante, resultó ser el generador de dinero más eficiente que él jamás había visto, por el alto número de clientes que atendía. Pero, cuál era el

secreto de "McDonald's Famous Hamburgers" de San Bernardino ? Kroc sostuvo los siguientes argumentos:

1. Calidad permanente de sus productos día con día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo.

2. Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o paseantes.

3. Ventanillas para atención directa a clientes, los cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional.

Kroc imaginó cientos de McDonald's a lo largo de la unión americana, manejando el mismo volumen de clientes y lo multiplicó por el número de multimixers que vendería, por lo que, sin más consideración, se presentó ante los hermanos Maurice y Richard McDonald's, fundadores y dueños del restaurante. Kroc los convenció de los beneficios económicos que les aportaría una expansión a nivel nacional. Los hermanos McDonald accedieron a ampliar su negocio, aunque parte del trato fue que el mismo Kroc sería el responsable de comercializar las franquicias a cambio de la mitad de

las utilidades que se obtuvieran.

El primer paso fue la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en Des Plaines, Illinois; así mismo y aún de mayor relevancia, desarrolló especificaciones y guías operacionales para posteriores franquicias. Desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio y el peso preciso de la carne de la hamburguesa (1.6 onzas con un máximo de 19% de grasa), hasta el almacenaje de los bollos para su perfecta viscosidad, pasando por la laboriosísima tarea de igualar en condiciones artificiales la receta.

Se ha enfocado más a la historia de Kroc, que a la de los hermanos McDonald, ya que sin saberlo, Kroc hizo mucho más que lograr eficiencia y desarrollar especificaciones de un negocio exitoso: se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio. No importa que tan bueno o malo sea un concepto: si no existe el debido formato de negocios que le permita a un tercero operar en forma eficaz y uniforme un negocio específico, no hay razones para suponer que tendrá éxito tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Lo que vino después para México, ya no es historia; se trata de una franquicia con operaciones en más de 52 países, con un presupuesto de publicidad que ninguna otra compañía iguala y con más puntos de venta que cualquier otro comercio en el mundo.

El impacto de las franquicias ha sido distinto en los diversos sectores de la economía. El sector de mayor crecimiento ha sido, sin duda, el de los restaurantes. Este sector precede al de las ventas al menudeo y al de la hotelería.

Es importante destacar que la Asociación Internacional de Franquicias es, sin duda, la más importante y con un mayor número de miembros a nivel mundial. La IFA instituyó un programa de representantes (representatives Program) consiste en valerse de representantes en los países más importantes en el mundo para monitorear los acontecimientos más importantes en el área de franquicias en el mundo. La IFA nombró a Enrique González Calvillo en 1988 como su representante especial en México, y gracias al apoyo de esta se constituyó la Asociación Mexicana de Franquicias como su asociación hermana en la República Mexicana.

1.4 LA FRANQUICIA EN MEXICO

Los antecedentes de la franquicia son, en el caso de México, sumamente recientes. Al referirse a la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión, aunque sea breve, al caso de McDonald's. Sin temor a equivocarnos se podría decir que, de una o de otra forma, McDonald's "abrió el paso" a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. También se podría decir que, a pesar de no ser, ni con mucho, la única franquicia que opera bajo un formato de negocio en el mundo, su éxito en México les ha dado mucho que pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que podría esperarse de su futuro desarrollo en México.

En cuanto a México, primero vale la pena comentar que McDonald's tomó la decisión de entrar al país en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro del país.

En 1982 asumió la Presidencia de la República el Lic. Miguel De la Madrid. Antes de que ello ocurriera, precisamente el 10. de Septiembre de ese año, se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en el país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajo de su historia reciente.

Precisamente, en esa época caracterizada por una incertidumbre económica aguda, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Primero, celebró contratos de franquicia con Saul Kahan y Diego Zorrilla respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en las ciudades de México y Monterrey. Antes de la apertura de dichos restaurantes, McDonald's hubo que obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado. Recordemos que se trataba del registro de los primeros contratos de franquicia en la historia del país.

Para que la aprobación y registro de los contratos fuera posible, las autoridades le impusieron a McDonald's una serie interminable de compromisos. Lo más importante es que, para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas entendieran lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido para su aprobación y registro en el pasado.

Una vez abiertas las primeras unidades, se dio a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya estaba en México. Justo cuando todos los ojos estaban sobre el acontecimiento de la apertura y operación del primer restaurante McDonald's en la ciudad de México.

Así fue como, con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran: Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

El 16 de Junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. La conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.) en Guadalajara.

Actuaron como conferencistas los señores Jack Sheedy, Peter Holt, Director de asuntos internacionales de la Asociación Internacional de Franquicias y el Presidente de la misma Cámara en Guadalajara y entonces presidente de Helados Bing, el Señor Adolfo Horn, James Clement y Enrique González Calvillo representante de la Asociación Internacional de Franquicias de Washington.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e, inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Tribnica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. También se llevó a cabo por parte de José Luis González y González la compra de helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas

en el ramo de los Helados. También se produjo el desarrollo de la Franquicia Vip's, la cual, se presenta como uno de los proyectos de Franquicia más serio y de mayor potencial que se han desarrollado en nuestro país.

La Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1986. Se acordó que la asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en el país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.(24)

Algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México en ese año fueron Alphagraphics, de donde saldría el presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias de 1991, el señor Alejandro Quiroz Pedrazzi, Thrifty Rent a Car, Super 8 Motels, Dats Inn y Hard Rock Café. Ya en 1989, observando la expansión del mercado de los "restaurantes rápidos" (Fast Food), comenzaban también a explorar su

(24) CALVILLO, Enrique y CALVILLO, Rodrigo:
"Franquicias: La Revolución de los 90's", Mc Graw
Hill, México, 1991, P.p 62

ingreso a México los otros gigantes de la hamburguesa, Burger King y Wendy's, así como Domino's Pizza y Subway, esta última una de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos años.

Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos, como los buenos resultados logrados por la nueva administración para el abatimiento de la inflación en 1988 y en 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las compañías de franquicias más importantes en el mundo se fijaran definitivamente en México.

Durante 1989, bajo la administración del Presidente Salinas, empezó la desregulación total de la economía; las franquicias no fueron la excepción. Aunque no se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes sino hasta enero de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología; ya en 1989 las autoridades de la SECOFI, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, tenía la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia.

Cerramos 1990 y comenzamos 1991 con una gran

noticia: el envío por parte del Ejecutivo de un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que proponía la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología.

LA TEORIA DE LAS TRES EDADES

Cabe hacer notar que no es desde ningún punto de vista criticable que empresarios mexicanos hayan decidido llevar a cabo la importación de una franquicia, ya sea a través de contratos directos (Single Unit Franchise) o de contratos maestros (Master Franchises), los cuales no deben confundirse con los contratos de desarrollo (Development), que, como su nombre lo dice, conceden el derecho exclusivo para desarrollar o construir un número preestablecido de franquicias dentro de un territorio.

Gracias a que se produjo la importación de dichos conceptos, un número impresionante de empresarios mexicanos ha caído en cuenta de que tiene en las manos negocios que son franquiciables, lo cual nos lleva a la teoría de que se está iniciando en México una "Segunda Edad" de las franquicias que estará caracterizada por el

desarrollo de franquicias mexicanas.

En todo caso, si retomamos el análisis de esa "Primera Edad", es importante señalar que fue ampliamente reconocido el dinamismo que le inyectaron al mercado mexicano los conceptos extranjeros introducidos en nuestro país, en un periodo tan breve. En los años 1989 y 1990 podría decirse que entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en el país.

En un análisis practicado con información proporcionada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; la sección comercial de la Embajada Norteamericana, y la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., se reunieron los nombres de las franquicias extranjeras que se han introducido al país hasta la fecha. Dichas franquicias son las siguientes:

EMPRESA

- * Athete's Foot
- * Burger King
- * McDonald's
- * Arby's

GIRO

- Calzado Deportivo.
- Restaurante.
- Restaurante.
- Restaurante.

* Holiday Inn	Hoteles.
* Super 8 Motels	Hoteles.
* Days Inn	Hoteles.
* Kwik Kopy	Fotocopiado.
* Alphagraphics	Fotocopiado.
* Gymboree	Gimnasio.
* Century 21	Bienes Raices.
* Blockbuster	Renta de Videos.
* TCBY	Yogurts.
* Seven Eleven	Auto Servicio.
* Midas	Mofles.
* Kentucky Fried Chicken	Pollo Frito.
* Subway	Sandwiches.
* Computerland	Computadoras.
* Embassy Suites	Hoteles.
* Baskin Robbins	Helados.
* Sign Express	Letreros.
* Chili's	Restaurantes.
* Domino's Pizza	Pizzas.
* Fuddruckers	Hamburguesas.
* Porcao	Comida Brasileira.
* Wendy's	Hamburguesas.
* Church's	Pollo Frito.
* ERA	Bienes Raices.

* Howard Johnson	Hoteles.
* Floresheim	Calzado.
* Oshman's	Ropa Deportiva.
* I Can't Believe its Yogurt	Yogurt.
* Bennetton	Ropa.
* Thrifty Rent A Car	Renta de Autos.
* Hard Rock Café	Restaurantes.
* Pizza Hut	Pizzas.
* Dairy Queen	Helados.
* Denny's	Restaurantes.
* Jack in the Box	Restaurantes.

El explosivo crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, puso en evidencia el inicio de la "Segunda Edad" de las Franquicias en México y que, como se dijo, estará caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas.

4.5 MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIAS

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina contrato de franquicia. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten.

En México, con la llegada de las franquicias, la gente comienza a estar en contacto y a tener acceso a contratos de franquicia. En muchos casos se ha observado que causa sorpresa el volumen de un contrato de este tipo, en especial porque, como se ha comentado en párrafos anteriores, se ha caído frecuentemente en la confusión de que las franquicias funcionan exclusivamente bajo la concesión de un nombre comercial o marca. Los contratos de licencia de marca o nombre comercial son usualmente muy sencillos y sus cláusulas sumamente limitadas.

Antes de referirse al objeto y cláusulas del contrato de franquicia, vale la pena hacer algunos comentarios acerca de la relación jurídica que

construyen las partes, así como de la profundidad y realidades que origina para el franquiciante y el franquiciatario la vida de un contrato de esta naturaleza.

Primeramente, si se refiere a la construcción de una relación jurídica es en virtud de que se está convencido de que, antes de la firma de contrato de franquicia, debe existir una serie de supuestos y condiciones que, en el caso de ser ignorada, puede poner en riesgo el éxito del negocio franquiciado y, en consecuencia, el de la propia franquicia.

Puede establecerse en forma inequívoca que la construcción del nexo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende, pero no se limita, a encontrar, conocer y entender a la contraparte, sino que también diagnostica las ventajas y desventajas de celebrar un contrato con ésta. Nada es más erróneo y equivocado que considerar la celebración de un contrato de franquicia como la instantánea y automática solución a un reto económico u operativo. Si bien la franquicia es una de las formas de hacer negocio más seguras en la actualidad, es importante, hacer un cuidadoso análisis

de las repercusiones de celebrar un contrato de este tipo. El "con quien" es tan sólo uno de los criterios que el franquiciante y el futuro franquiciatario deben tomar en cuenta; el "en donde", "cuando" y, en el caso concreto del franquiciatario, el "por que" celebrar un contrato de franquicia son preguntas que no deben ni pueden ignorarse.

En principio se debe aclarar que el nexo jurídico que se establece entre el franquiciante y su franquiciatario no es, ni con mucho, el mismo que se forma entre los socios de una sociedad mercantil y sin embargo, es interesante reconocer cómo, desde un punto de vista objetivo, tanto la franquicia como la sociedad permiten que uno o más personas físicas o morales retengan sus potencialidades para obtener un mismo objetivo o fin: la exitosa operación de un negocio.

Se entiende que, para los efectos de esta analogía, las aportaciones del franquiciante y el franquiciatario son tan distintas como también complementarias: por un lado la marca o el nombre comercial y el Know-How que aporta el franquiciante, y, por el otro, la inversión y el trabajo que aporta el

franquiciatario.

Si bien estamos de acuerdo con la importancia de que exista entre franquiciante y franquiciatario un entendimiento y reconocimiento "extra contractual" de los elementos inmateriales de la relación que se forma entre ambos, también estamos seguros de que el claro y preciso entendimiento de los términos y condiciones que prevé el contrato de franquicia es imprescindible.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se basa en las obligaciones y los derechos que prevé para ambos el contrato de franquicia. El cumplimiento exacto de éste, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

Para empezar, es justo decir que la redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece. En la preparación y adopción de un modelo de contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo

aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales: obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento de su sistema, que incluye a sus marcas y el Know-How, que constituyen la columna vertebral de la franquicia.

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

INDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA

- * Considerandos.
- * Objeto, Licencia del Sistema.
- * Plazo o vigencia del Contrato.
- * Obligaciones del Franquiciante.
- * Contraprestación, pago de regalías.
- * Operaciones del negocio Franquiciado.
- * Marcas.
- * Manuales.
- * Información Confidencial.
- * Publicidad.
- * Contabilidad y Archivos.
- * Seguros.
- * Transmisiones y Gravámenes.
- * Incumplimiento y Terminación.
- * Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
- * No competencia.
- * Impuestos y Permisos.
- * Independencia de los contratantes e indemnización.
- * Autorizaciones, Notificaciones, Renuncias.

- * Fuerza Mayor.
- * Integridad del Contrato.
- * Modificaciones, Encabezados.
- * Ley Aplicable, Jurisdicción.
- * Registros.

De dichas cláusulas vale comentar las de mayor importancia, y son:

a). licencia del Sistema (Objeto del Contrato)

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

b). Pago de Regalías

En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema, es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de

franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El monto (porcentaje) de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. Las compañías de franquicia han establecido la práctica de cobrar del franquiciatario, al monto de la firma del contrato un derecho o cuota de franquicia (Franchise Fee). Se sostiene que el cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

c). Vigencia del Contrato (plazo)

No todos los contratos de franquicia tienen que prever un contrato de vigencia similar. A pesar de ello, la mayor parte de los contratos de este tipo en México prevén una duración de 10 años. Ello no se debe a una casualidad: no solamente se trata de un periodo considerado por las compañías de franquicias como aceptable, sino que a sido el máximo permisible de

acuerdo con lo previsto por la Ley de Transferencia de Tecnología.

d). Información Confidencial

sin duda, el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario, como se ha mencionado, quizá tan importante o, en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario. Así pues, en el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

CAPITULO V

5. LA LEY DE TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGIA CON LO REFERENTE
A LA FRANQUICIA

El ejecutivo envió un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual en los primeros días del mes de diciembre de 1990, en virtud de la cual se abrogaría la Ley de Tecnología. La Ley no fue aprobada durante el periodo ordinario de sesiones del Congreso de la Unión, que concluyó el 31 de diciembre del mismo año.

La Ley de Tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que viven los países latinoamericanos en los albores de la década actual. En los años setenta, las economías latinoamericanas, incluyendo en primer plano las de México, Argentina y Brasil, iniciaban su despegue económico a través de su industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías multinacionales, incluía en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía (subsidiaria) local.

Existía en esos años la percepción de que, con la llegada de la inversión extranjera a nuestros países, la necesidad de importar tecnología del extranjero era apremiante para la joven industria latinoamericana. Sin embargo también se tenía la percepción de que la tecnología importada a nuestros países era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo.

Para los países latinoamericanos, y México no fue la excepción, resultó de alguna forma evidente que, en su desarrollo, la joven industria latinoamericana se encontraba ávida por importar la tecnología que requería para su crecimiento. Para nuestros gobiernos fue evidente que, en la importación de dicha tecnología, se incurría en abusos que perjudicaban a los adquirientes de la misma, ya sea porque se les proporcionaba tecnología anticuada o inoperante o porque el precio al que se les vendía o arrendaba era desproporcionado.

En el caso de México se pretendió resolver el problema mediante la Ley de Tecnología, en virtud de la cual se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efecto en México. Para los efectos de la Ley, un contrato de franquicia se

considera como transferencia de tecnología.

De esa forma, se previó someter los contratos al escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes (licenciatarios) de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional. Con ese propósito, se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de esa ley, y que, para su mejor comprensión, se enumeran a continuación:

Cuando el Franquiciante:

1. Intervenga en la administración del negocio del licenciatario;
2. Requiera la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciatario en forma gratuita;
3. Imponga limitaciones al licenciatario en materia de investigación;
4. Establezca proveedores obligatorios para el licenciatario;
5. Limite o prohíba la exportación por parte del

licenciataria;

6. Prohíba al licenciataria el uso de tecnología complementaria;
7. Obligue al licenciataria vender a un solo cliente;
8. Tenga la atribución de designar el personal permanente de licenciataria;
9. Limite los volúmenes de producción del licenciataria;
10. Requiera al licenciataria la celebración de contratos exclusivos de venta o representación.
11. Requiera confidencialidad más allá del término del contrato;
12. No asuma responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros;
13. No garantice la calidad de la tecnología;
14. Transfiera tecnología disponible en el país;
15. Establezca regalías desproporcionales;
16. Establezca términos de vigencia excesivos, y
17. Requiera sumisión a tribunales extranjeros.

Como se observa de las causales de negativa de registro previstas en la ley, se tenía el claro propósito de eliminar cualquier ventaja que pudiera

tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana. En teoría, mediante el control de dichos contratos, se percibía interés por aprobar sólo aquellos convenios de tecnología en donde las condiciones favorecieran la postura del adquirente o licenciataria mexicano. De alguna forma, con la Ley de Tecnología se le dio al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología la atribución de presentarse como un negociador más en favor del licenciataria local.

Podría establecerse que las áreas de mayor preocupación para las compañías que decidieron otorgar franquicias en México durante la vigencia de la Ley de Tecnología fueron casi siempre, por no decir que en todos los casos, las siguientes:

* La imposibilidad de pactar en el contrato un periodo de vigencia mayor a los 10 años.

* La dificultad de prever en el contrato la facultad o el derecho de franquiciante para "intervenir" en la administración del negocio franquiciado.

* La constante preocupación de que la autoridad considerara el monto a pagar de regalías como excesivo en el ejercicio de su facultad discrecional.

* La ineficaz protección para los secretos industriales (trade secrets) y la confidencialidad por parte del franquiciatario respecto de la información proporcionada a éste por el franquiciante.

De la interpretación estricta de dichas causales de negativa de registro se desprende que sería prácticamente imposible que existiera la franquicia en México. Afortunadamente, y los hechos lo confirman, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedentes de contratos de franquicia.

En 1990 fue prácticamente imposible encontrar obstáculo alguno para la autorización y registro de un contrato de franquicia. El conocimiento y familiaridad de nuestras autoridades con la franquicia y los contratos que se sometieron a registro se hizo siempre patente y no hubo en general, ninguna dificultad en llevar a cabo dicho trámite. Sin embargo, especialmente aquellos que no se vieron involucrados en el registro de una franquicia hace tan sólo cuatro o cinco años, se sorprendería de las dificultades, por no decir

imposibilidad, que implicaba obtener la aprobación de un contrato de franquicia en México.

El Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial el 9 de enero de 1990 resolvió en forma casi definitiva la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. Se hizo más que patente el entusiasmo e interés sobre el tema de las franquicias de los funcionarios de la SECOFI.

Con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en México el término Franquicia y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato.

A pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era imperativo que, ante la urgente necesidad de desregular, sería necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva.

CAPITULO VI

6. LA FRANQUICIA COMO UNA PARTE DE LA I. E. D.

Las franquicias no surgieron como consecuencia del ingenio de una invención o como resultado de una "tormenta de ideas", sino por necesidad: la necesidad de resolver el problema que representaba la eficiente distribución de un producto. Así pues, la franquicia, por lo menos en sus orígenes, no apareció en un momento definido, por cumplimiento de los planes logísticos de una empresa; surgió como una solución al dilema que planteaba la adecuada distribución de un bien o servicio.

Hoy en día se observa que la franquicia ha pasado de ser un fin en sí mismo. Como ejemplo se citan algunas de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial, como Blockbuster (renta de videos), Athlete's Foot (calzado deportivo) y Subway (sandwiches), y se observa que en ninguno de los casos fueron concebidas como un sistema de distribución de productos o servicios. Si bien en los tres casos se tiene a la franquicia como un ejemplo vivo de la eficaz distribución de productos y servicios, es un hecho que,

en ninguno de ellos, se concibió a la franquicia como un medio para la solución de un problema de distribución.

Desde un punto de vista práctico, la respuesta a la pregunta: Por qué Franquiciar ?, se debe dar con base a la naturaleza del negocio que se analiza. En todo caso, se puede partir de la base de que, en la resolución de ese dilema, se han tomado en cuenta, entre otros los siguientes factores:

- a) La necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar su participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.
- b) La ausencia de recursos propios o, en países como México, lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio.
- c) La necesidad que existe de contar con una "fuerza laboral" no solamente calificada, sino dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es indispensable para el éxito de un negocio y

que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio.

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

6.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UNA FRANQUICIA

* Principales Ventajas:

- a) Agilidad y Rapidez en la Expansión: El sistema de franquicias le permite al empresario que las otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello, el franquiciante amplía la cobertura o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

No se puede imaginar el increíble crecimiento y expansión de McDonald's o Holiday Inn sin la aportación que, en dinero y tiempo de trabajo, se ha llevado a cabo por parte de sus franquiciatarios a nivel mundial.

b) Fortalecimiento de la Marca: Es importante desde ahora reconocer la diferencia que existe entre una cadena de restaurantes, en donde todas las unidades son propiedad de una misma entidad o persona, ya sea física o moral, y una franquicia de restaurantes. No por el hecho de que se esté ante una "cadena" de tiendas o restaurantes podemos hablar de una franquicia. Es más: no porque exista una cadena podemos suponer que, por ese simple hecho, su dueño pueda otorgarle a un tercero una franquicia.

La ventaja en el desarrollo y otorgamiento de franquicias en el ejemplo de la cadena de restaurantes es el fortalecimiento de la imagen institucional del restaurante. Se encuentra, que, con la franquicia, se beneficia la imagen institucional del franquiciante en una forma increíble; recordemos que el mensaje de más impacto al consumidor es el de crecimiento. Además, se transmite una imagen de mayor servicio y apoyo

al cliente, al acercar dichos productos y servicios más y más al consumidor. En otras palabras, la franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca, relacionándola con el producto y el punto de venta.

c) **Menores Gastos Publicitarios y Mayor Difusión:** La comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios del producto y finalmente, motivarlo para que visite el negocio. La única forma de poder absorber gastos en esta naturaleza es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual generará mayores economías a escala.

d) **Agilidad en el Desarrollo y Mantenimiento de Nuevos Mercados y/o de Mercados Lejanos:** Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados remotos. Las distancias, así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación.

De la misma forma, el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta.

inclusive en países desarrollados, en donde los medios de comunicación son infinitamente mejores que los que se tienen en América Latina.

e) Mayor Facilidad y Eficiencia en la Operación General del Negocio: Con la franquicia, la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un "hombre de negocios", que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe.

Los intereses y motivaciones del franquiciatario son los mismos que los del franquiciante, lo cual produce un efecto de "sinergia", en el que la suma del todo es más grande que el total de las partes (1+1=3).

f) Los Franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de Talento: Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas, pero como se mencionaba antes, son

personas que ya comparten sus sueños y objetivos del franquiciante: el éxito del negocio.

g) Satisfacción Personal: La comunidad de negocios siempre verá con admiración la visión y el espíritu empresarial de quien pueda "empaquetar" (formatear) su éxito, pasándoselo a otros en forma de franquicia.

Principales Desventajas:

a) **Poca Independencia:** La principal desventaja de las franquicias, desde el punto de vista del franquiciatario, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado.

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, y que son, en realidad, los conceptos que conforman la tecnología o el Know-How por lo que el franquiciatario paga una regalía, suele convertirse en una "atadura" para el franquiciatario.

b) **Pagos al Franquiciante:** Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciatario derivados de un "sistema" de negocios comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico. El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial, a la

que incorrectamente se le llama "guante" en México, y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio.

c) **Riesgo Asociado con el Desempeño del Franquiciante:** Los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y es allí donde el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

d) **Limitantes en Cuanto a las Compras o Venta del Negocio:** Cuando un franquiciante responsable impone al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un proveedor específico, se debe considerar que ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

6.2 LA RUTA CRITICA.

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de que el sistema de franquicias es el adecuado para hacer crecer su negocio y después de haber analizado cuidadosamente las ventajas y desventajas que ofrece la franquicia, así como el perfil del negocio y su potencial de desarrollo en el mercado, se presenta, finalmente, el momento de sentarse a trabajar.

Muchos tabtes y cuentos se han esparcido recientemente sobre el tema, en países en que, como México, la franquicia es algo muy nuevo. A pesar de ello, se requiere de un proceso laborioso y que, si no es manejado inteligentemente, puede traducirse en la pérdida de valioso tiempo y dinero. Para aquellos que no lo saben, que sepan, porque es importantísimo, que está comprobado que es poco menos que imposible lanzar una franquicia al mercado por segunda vez cuando la primera fue un intento fallido. Una franquicia que es planeada y puesta en práctica incorrectamente, difícilmente tendrá éxito.

La ruta crítica en el desarrollo de una franquicia tiene las siguientes etapas:

6.2.1 ESTUDIO DE FRANQUIABILIDAD:

En el estudio o diagnóstico de franquiciabilidad se sientan las bases para lograr la transferencia, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, de toda la tecnología o Know-How del negocio en una forma sistematizada en donde, de preferencia, se mantengan intactos sus conceptos operativos. Asimismo, se expresan puntos relativos a la instalación e implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su rentabilidad.

6.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FRANQUIANTE:

La estructura organizacional del franquiciante se consigue mediante un análisis profundo del negocio en

cuestión. En este análisis se esquematiza la nueva estructura de la compañía. Recordemos que al franquiciarse el negocio cambia de giro o, por lo menos, desarrolla una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias.

En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios. Muchas veces se ha recomendado constituir dentro del grupo corporativo del franquiciante una subsidiaria cuyo propósito sea exclusivamente el de otorgar franquicias. De hecho, en dicha planeación, no sólo deben tomarse en cuenta criterios de índole operativa y administrativa, sino también de índole corporativa, legal, fiscal, de marca e, inclusive, laboral.

6.2.3 UNIDAD PILOTO:

Es esencial, establecer cuando menos una unidad

piloto o laboratorio en el cual se ponga en práctica la operación diaria del negocio y se detecten pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir en los procesos.

Dichas deficiencias podrían reproducirse sistemáticamente en cada una de las unidades franquiciadas y, por tanto, la suma a gran escala de esos errores, grandes o pequeños, podría traducirse en la pérdida de mucho dinero y, lo que es peor, el buen prestigio de la franquicia.

Una tercera función de las tiendas piloto, a la que muchas veces no se le otorga mayor importancia, es que facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. Es aquí donde se estandariza cada movimiento, aplicando técnicas de producción industrial en serie. Toda esta valiosa información es de suma utilidad para la creación de los manuales operativos y que son parte vital del Kit del franquiciatario.

6.2.4 MANUAL DEL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO:

Los manuales operativos constituyen, una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia. Se recomienda la preparación y utilización de dos juegos de manuales: uno para el franquiciante y otro para el franquiciatario. En los manuales se plasma, la forma en que habrá de operar, tanto el franquiciante como el franquiciatario.

El manual del franquiciante es aquel donde se estandariza el proceso mismo de la identificación de posibles franquiciatarios, la venta de franquicias, el programa de apertura de tiendas, el programa de capacitación, el establecimiento de precios por franquicia y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia.

El monto de la cuota inicial, también conocido en México como "guante", en Brasil como luva y en Estados Unidos como Franchise Fee o Initial Fee, depende de una

serie de factores. En algunos casos, se le ha dado especial importancia al tipo de calificación de riesgo que le asignemos al negocio. Esta calificación dependerá del número de años que tenga el negocio operando con éxito, así como del número de franquicias que tenga en operación. Como ejemplo se tiene la siguiente tabla:

Cuotas iniciales mínimas de algunas de las franquicias más conocidas.

Franquicias	Cuota inicial en Dlls.
Budget Rent-A-Car.	15 000
Midas Muffler.	10 000
Kentucky Fried Chicken.	20 000
Pizza Hut.	15 000
McDonald's.	30 000
Computer Land.	25 000

Otros factores que son considerados también para el cálculo inicial, son:

- a) La cuota dentro del contexto de la inversión total del franquiciatario.

- aa) El interés de parte del franquiciante por entrar a un nuevo territorio o mercado.
- aaa) El valor del nombre (reputación e imagen del negocio en el mercado.)
- aaaa) La exclusividad de un territorio cuyo valor depende de su densidad demográfica y sus características mercadológicas.
- aaaaa) Los costos inherentes al servicio y apoyo a franquiciatarios.

El franquiciatario profesional tendrá que estar preparado para proporcionar al futuro franquiciatario un cálculo de la inversión total estimada para la apertura y operación de cada nueva franquicia, ya que sin ello y sin las proyecciones financieras correspondientes, es imposible la cabal expansión y venta de la franquicia.

MANUAL DEL FRANQUICIATARIO

Este es uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario, ya que apoyado por la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos

operativos del negocio y que el franquiciante elaboró después de muchos años de operación. Este debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario, para alcanzar el éxito en su nuevo negocio.

Estos deberán incluir, la filosofía general de la empresa, los objetivos generales de la empresa, los objetivos generales del negocio, la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procedimientos de limpieza, organización, administración, reportes y controles. En fin, las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados.

6.2.5 LA GRAN INAGURACION

Las primeras impresiones producen efectos duraderos, sobre todo en los negocios, donde las experiencias iniciales de los clientes con un producto o un servicio influyen en sus actitudes de los años por venir. Por ello, las ceremonias de inauguración resultan muy importantes para los pequeños empresarios. Muchos de los mejores y más fieles clientes de cualquier negocio son aquellos que cruzaron sus puertas en sus primeros meses de operación. esos clientes son doblemente importantes porque constituyen un núcleo de compradores regulares que pueden influir en terceros para que prueben sus productos o servicios. Con frecuencia los mercadólogos hablan de una "difusión de las innovaciones" debida al importante porcentaje de personas, curiosas y formadoras de opinión, que informan a los consumidores menos intrépidos e influyen en ellos. Decepción a los innovadores con un servicio o un producto de mala calidad y habrá perdido su patrocinio, así como a los 8, 9 o 10 consumidores sobre los que ejercen su influencia.

Y esto es más grave cuando los innovadores son los medios masivos de comunicación e información. El papel de informante de la comunidad lo desempeñan cada vez más periodistas que influyen ya no sobre docenas, sino sobre miles y miles de personas. Los críticos de espectáculos o de restaurantes son dos ejemplos obvios, pero hasta los periodistas de negocios y los redactores de noticias ayudan a informar a sus lectores sobre cualquier novedad que valga la pena.

Para conseguir clientes desde un principio, sus franquiciatarios han de acatar los planes operativos que les describen todos los pasos que deben dar para inaugurar con éxito su negocio.

Primero, el plan debe contener un calendario de fechas que muestre a los franquiciatarios cuándo y qué tienen que hacer para poder abrir sus unidades. Por ejemplo, hay que solicitar y obtener permisos de las autoridades, contratar empleados, encontrar proveedores, comprar e instalar anuncios exteriores, comprar y montar estantes en el almacén, organizar inventarios, arrendar equipos, comprar seguros, difundir anuncios publicitarios, afiliarse a cámaras de comercio,

contratar líneas telefónicas, pedir la papelería del negocio, instalar cajas registradoras, solicitar uniformes, abrir cuentas bancarias, instalar y decorar aparadores y mostradores, capacitar al personal y otros.

La lista de tareas previas a la inauguración se alarga cuando además deben hacerse trabajos de remodelación o de construcción. En este caso, los franquiciadores deben elaborar planes para la ejecución de los trabajos que mas parecen informes de construcción que programas para la inauguración de una franquicia. Por ejemplo, ese plan debe indicar cuántas semanas antes de la inauguración debe desbrozarse y nivelarse el terreno. Después, especificar las fechas en que deben hacerse las excavaciones y colarse los cimientos, levantarse las paredes, colar los techos, instalar las tuberías de luz y agua, pavimentar el área de estacionamiento, enyesar y pintar las paredes, arreglar los jardines y otros.

Los nuevos franquiciatarios enfrentan mucha competencia en el mercado laboral y con frecuencia necesitan todo el apoyo y la cooperación del franquiciador para encontrar personal calificado. Quizás deba mandarle personal de la oficina matriz

para auxiliarlos en las labores de reclutamiento y selección.

La capacitación del personal antes de la inauguración va de la mano y es una labor que deberá hacerse bien y rápido. En este caso son esenciales el entusiasmo y la energía. Los franquiciatarios deben infundir ánimo en los nuevos empleados para que desempeñen papeles activos en la ceremonia de apertura del negocio.

Para que cumpla cabalmente con su cometido, la ceremonia de inauguración debe atraer al gran público y a la prensa. Los obsequios, las rifas, los artistas, las promociones, los descuentos y los deportistas famosos ayudan a atraer al público. Por su parte, la prensa se muestra más reticente. Para que se presente, hace falta enviarle invitaciones personales y ofrecerle ya sea ciertas prerrogativas, o primicias noticiosas. Además, espera que se le brinde un acceso fácil a la información, tanto escrita como verbal. Pero la atención personal sigue siendo la mejor manera de ganarse el favor de los reporteros.

LISTA DE COMPROBACION PARA ABRIR UNA UNIDAD.

Dias para la Inaguracion.	Tarea.
90 Dias.	Preparar la renovacion del local o los planos para su construccion. Obtener permisos. Dar de alta el negocio. Contratar al constructor o decorador.
70 Dias	Iniciar Excavaciones o la Renovacion.
60 Dias	Verificar el avance de la construccion. Iniciar contactos con los proveedores. Ordenar anuncios exteriores la papeleria, los equipos y las cajas registradoras.
45 Dias	Determinar las necesidades de personal, inclusive la seleccion de gerentes.

40 Dias

Asistir al curso de
capacitación de 10 dias.

30 Dias

Revisar la selección final
y contratar gerentes.

Poner al tanto a los gerentes
sobre los avances.

Ordenar las banderolas y
los paquetes publicitarios
para la inauguración.

Contratar anuncios inaugura-
les, contratar los servicios
externos.

Comprar los artículos de
escritorio y los muebles de
oficina.

Contratar cuentas con las
tarjetas de crédito.

Contratar líneas telefónicas
Colocar anuncios de personal

21 Dias

Contratar al personal para
la inauguración.

Abrir expedientes del
personal.

	Inscribir al personal al Imss.
	Recibir los equipos.
14 Dias	Iniciar la capacitación de los empleados. Ordenar los alimentos no perecederos y la papeleria. Enviar las invitaciones para la inauguración.
10 Dias	Recibir y revisar el inven- tario.
8 Dias	Inspeccionar el equipo.
7 Dias	Terminar la revisión final de la construcción o de la remodelación. Preparar el programa inaugu- ral.
3 Dias	Contratar los servicios Públicos. Establecer el control del inventario.
2 Dias	Repasar toda la lista de la inauguración. Preparar los alimentos para

	la inauguración.
1 Día	Preparar la ceremonia de inauguración.
	Realizar el último recuento del inventario.
Inauguración	Apertura del negocio.
1 Día después de la inauguración.	Registro Contable de las Ventas y el inventario.

Todas estas técnicas son enfoques relativamente indoloros para fomentar la expectativa, el interés y la atención local. Pero como pocos franquiciatarios tienen experiencia anterior en estos menesteres, es poco probable que alguno de ellos emprenda todas estas tareas sin que se le indiquen. Por el contrario, su éxito depende de la dirección, la previsión y la creatividad que se despliegue al desarrollar las directrices y las sugerencias para la ceremonia inaugural.

ANEXOS

LAS ECONOMIAS MAS GRANDES DEL MUNDO CAPITALISTA

PAISES	PIB (BILLONES DE DLLS)	POBLACION	CRECIMIENTO REAL DEL PIB
1. ESTADOS UNIDOS	4864.3	246.5	3.40%
2. JAPON *	2858.9	122.6	4.40%
3. ALEMANIA OCC.	1208.3	60.6	2.40%
4. FRANCIA	945.9	55.9	2.40%
5. ITALIA	828.8	57.4	3.00%
6. GRAN BRETAGNA	821.1	56.9	3.50%
7. CANADA	486.5	25.9	4.10%
8. BRASIL	384.6	144.5	4.80%
9. CHINA	370.6	1085.3	10.60%
10. ESPANA	342.3	39	3.80%
11. IRAN	338.4	52.9	.50%
12. INDIA	283.8	801.5	6.20%
13. AUSTRALIA	246	16.6	3.90%
14. HOLANDA	230.2	14.7	2.20%
15. SUIZA	184.8	6.6	3.00%
16. MEXICO	181.2	84	.10%
17. SUECIA	178.5	8.4	2.00%
18. COREA DEL SUR	164.6	42.7	10.00%
19. BELGICA	152	9.9	2.20%
20. TAIWAN	116.2	19.9	8.50%

* Producto Nacional Bruto, los demas Producto Interno Bruto.
FUENTE: Revista Fortune Internacional No. 16, 31 de Julio de 1989

PRODUCTO INTERNO BRUTO
(CRECIMIENTO PORCENTUAL ANUAL PROMEDIO)

CONCEPTO	1983-1988 p/	1989-1991 c/	1992-1994 c/
PRODUCTO INTERNO BRUTO	.1	2.9 a 3.5	5.3 a 6.0
AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	.8	2.3 a 3.0	4.5 a 4.9
MINERIA	.4	2.1 a 2.6	3.9 a 4.4
INDUSTRIA MANUFACTURERA	.2	3.4 a 4.0	5.7 a 6.3
CONSTRUCCION	-4.3	3.7 a 5.6	7.1 a 8.0
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4.2	4.5 a 5.5	6.8 a 7.5
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	-1.6	2.3 a 3.2	5.4 a 6.3
TRANSPORTES, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1.2	3.1 a 3.8	5.2 a 5.9
SERVICIOS FINANCIEROS SEGUROS Y BIENES INMUEBLES	3.7	2.4 a 2.8	4.3 a 5.2
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	.8	2.9 a 3.6	4.9 a 5.3

p/ las cifras correspondientes a 1988 son preliminares.

c/ Las cifras de 1989 a 1994 se refieren a estimaciones del PND de ese periodo.

FUENTE: Sistema de Cuentas Nacionales de Mexico INEGI 1983

SITUACION FINANCIERA DEL SECTOR PUBLICO
(PORCENTAJES DEL PIB)

ANOS	FINANCIERO	ECONOMICO PRIMARIO	OPERACIONAL
1965 - 1967	1.4	.4	1.1
1968 - 1970	2.7	1	1.5
1971 - 1973	4.8	2.3	2.5
1974 - 1976	8.8	5	4.8
1977 - 1979	6.8	2.5	3.6
1980 - 1982	14	6.6	6.4
1983 - 1985 1/	9.1	-4	-0.1
1986 - 1988 p/	13.8	.1	1.9
1989 - 1991 c/	4.8 a 5.8	-6.8 a 5.8	1.1 a 2.1
1992 - 1994 c/	3.0 a 4.0	-5.5 a 4.5	0.5 a 1.5

1/ De 1985 a 1988 los porcentajes del PIB cambian en relacion con las cifras publicadas en los criterios generales de la politica economica para 1989, por la revision que para esos años se realizo en el sistema de cuentas nacionales de Mexico.

p/ Las cifras correspondientes a 1988 son preliminares.

c/ Las cifras de 1989 a 1991 se refieren a estimaciones del FND para ese periodo.

FUENTE: Sistema de Cuentas Nacionales de Mexico INEGI 1988

INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN MEXICO

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
IED	490.5	1522	3247.6	2594.6	2242.2	4000
NUEVA INVERSION	269.6	944	2910.9	1953.1	1234.1	696.3
REINVERSIONES	231.8	587.1	481.4	563.7	643	380.3
CUENTA CON MAT.	-10.9	-9.1	-144.7	77.9	365.1	5.7
COMP. DE EMP. EXT.	--	--	--	--	--	--

1990 Comision Nacional De Inversion Extranjera

FUENTE: Indicadores Economicos del Banco de Mexico, y para 1990, la Comision Nacional de Inversiones Extranjeras.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

Esta Tesis nos lleva a las siguientes conclusiones:

* La Inversión extranjera es uno de los medios adecuados para la captación de divisas; por ello, la planeación estatal debe considerarla en su estructura económica.

* La interdependencia es un concepto que en nuestros días esta en auge; esto significa la cooperación económica, política y jurídica entre países. Por este motivo los países que se acoplen rápidamente a este proceso, tendrán una ventaja en el juego de la política mundial.

* Los constantes cambios internacionales, han originado para bien de México, la creación del Plan Nacional de Desarrollo (PND 1989 - 1994); en el que se contempla la defensa de la Soberanía Nacional. La Promoción de los intereses de México en el extranjero, la ampliación de la vida democrática y la elevación del nivel de vida de los mexicanos.

* Nuestro país requiere de una renovación industrial, no solo en el sector nacional; sino también de aquellas motivadas por las Inversiones Extranjeras Directas (IED).

* Con la reprivatización bancaria se ha dado un paso para la recuperación de la confianza de los inversionistas tanto mexicanos como de los extranjeros.

* La Franquicia (como parte de la IED) , ha dado origen para que la actual administración trate de modernizar los trámites y manejos burocráticos.

* La Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera no es muy precisa, ya que no contempla aspectos de actualidad, conservando tabtes e ideas heredadas del pasado las cuales debemos anular para así agilizar nuestra acción.

* Con la Franquicia se ha logrado transformar la mentalidad proteccionista del estado para cambiarla a una mentalidad promotora.

* Los Beneficios que se obtienen a través de las

inversiones Extranjeras Directas en este caso por Franquicia son variados, por ejemplo: la generación de empleos a través de industrias nuevas o renovadas, un crecimiento económico por la reinversión, generación de divisas por la exportación de productos, transferencia de tecnología por la constante renovación que obliga la competencia, entre otros.

* En lo social los impactos económicos significan mejores y más oportunidades para los trabajadores, la profesionalización de los oficios; la competencia enjendrará mayor capacitación obrera e innovación empresarial.

* Las ventajas comparativas del comercio internacional dependen de la capacidad para la innovación y el desarrollo de nuevos productos, tecnologías e integración a cadenas liberales de producción, distribución y consumo; así como el acceso a mercados financieros a través de la información mundial.

* Los empresarios mexicanos deben de demostrar su madurez para afrontar los rápidos cambios que en este sector se están presentando, no solo para entender las ideas que vienen del exterior sino por el contrario,

tratar de mejorarlas y así, lograr en un futuro no muy lejano la franquiciabilidad de empresas mexicanas en el extranjero; demostrando así, un crecimiento económico nacional, a través del espíritu emprendedor mexicano y del intercambio internacional.

* Las franquicias son un elemento certero para formar parte del sistema de inversiones, ya que la modernización en el desarrollo empresarial, también implica la proliferación de empresas medianas y pequeñas con mayores niveles de autonomía y productividad. Aunque con la vigilancia y el control tanto del estado en cuestiones fiscales y legales, como también, por parte de sus corporativos, para que el trabajo global coadyube a los objetivos de los programas industriales y comerciales de desarrollo, lo cual acentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares a través del sector privado, el que debe estar vinculado con los sectores público y social para contribuir al desarrollo social.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

KOONTZ / O'DONELL: "ADMINISTRACION"

Octava Edición.

Mc Graw Hill.

1986.

"FRANCHISE DIRECTORY":

Primera Edición.

Mercametrica.

1992.

BOE, KATHRYN L. / GINALSKI, WILLIAMS / HENWARD,

111 DE BANKS M: "THE FRANCHISE OPTION. HOW TO

EXPAND YOUR BUSINESS THROUGH
FRANCHISING".

Segunda Edición.

International Franchise
Association.

1987

VAUGHN, CHARLES L.: "FRANCHISING, ITS NATURE,

ADVENTAGES AND DEVELOPMENTS"

Segunda Edición.

Lexington Books

1979.

- CALVILLO ENRIQUE / CALVILLO RODRIGO:
"FRANQUICIAS: LA REVOLUCION
DE LOS 90's."
Primera Edición.
Mc Graw Hill
1992.
- RAAB STEVEN / MATUSKY GREGORY: "FRANQUICIAS:
COMO MULTIPLICAR SU NEGOCIO"
Primera Edición.
LIMUSA.
1992.
- ROSELL MAURICIO: "LA MODERNIZACION NACIONAL Y LA
INVERSION EXTRANJERA".
Primera Edición.
Joaquin Porrúa.
1991.
- AGUILAR ALONSO / BERNAL VICTOR / GUILLEN ARTURO
VIDAL GREGORIO: "EL CAPITAL EXTRANJERO EN
MEXICO".
Primera Edición
Nuestro Tiempo.
1986.