

108

28



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN LA
MODERNIZACION DE TELECOMUNICACIONES
DE MEXICO**

**TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA
P R E S E N T A :
HUMBERTO RUBEN RUIZ RUIZ**



ASESOR DE TESIS:

LIC. ERNESTO MENDOZA HUICHAN

CD. UNIVERSITARIA, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**"IMPORTANCIA DE LAS FRANQUICIAS EN LA
MODERNIZACIÓN DE TELECOMUNICACIONES DE
MEXICO"**

**HUMBERTO RUBEN RUIZ RUIZ
Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública
(Con especialidad en Administración Pública)
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
U.N.A.M.**

A mis padres;

Bernabe Ruiz Cortes,

Quién me enseñó que el estudio, el trabajo constante y la firmeza de convicciones constituyen el valer del hombre; y,

Reyna Ruiz Nicolás,

quien me enseñó que en la humildad y la generosidad, se encuentra lo mejor de la vida.

A mis hermanos;

Ma. de los Angeles, Eduardo, Fernando,
Edith Araceli, Ana Lilia, Elizabeth y
Antonio, por creer siempre en mí.

A mi cuñado Ricardo, y mis sobrinos
Cristian Daniel y Cinthia Adayani, de
quienes aprendí a conocer el lado
alegre de la vida.

Agradezco de manera especial al Lic. Ernesto Mendoza Huichan por apoyar mis proyectos y permitirme materializarlos.

Al licenciado, David Villagrán Padilla, y a los Maestros José Juan Sanchez y Tomás Navarro Castillo por sus valiosos comentarios y sugerencias.

A las autoridades y compañeros de Telecomunicaciones de México por toda su comprensión y apoyo para la elaboración de esta tesis.

En fin, para todos aquellos a quienes desinteresadamente me brindaron su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles, mi agradecimiento más profundo.

INDICE

INTRODUCCION.

PRIMER CAPITULO

1. ASPECTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

1.1 Formas de Organización Administrativa	4
1.1.1. Formas de Organización de la Administración Pública Centralizada.....	5
1.1.2 Formas de Organización de la Administración Pública Paraestatal	7
1.2 Centralización Administrativa	11
1.3 Descentralización Administrativa	16
1.4 La Sectorización	21
1.5 Funciones de la Administración Pública	24
1.6 Aspectos Generales de las Entidades Paraestatales	26
Referencias	32

SEGUNDO CAPITULO

2. LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PUBLICA

2.1 Globalización.y Modernización.....	34
2.2 La Modernización de la Administración Pública Federal	38
2.2.1 Modernización de la Administración Pública Central	42
2.2.2 Modernización de la Administración Pública Paraestatal	43
2.3 La Modernización de los Organismos Descentralizados.....	45
2.4 La Modernización de la Empresa Pública.....	46

2.5 La eficacia y eficiencia de la Empresa Pública.....	51
2.6 Elementos determinantes para obtener la eficacia y la eficiencia en la Empresa Pública.....	54
2.7 Privatización y Eficiencia.....	61
2.8 Privatización y Modernización	74
Referencias	77

TERCER CAPITULO

3. LA FRANQUICIA

3.1 Franquicia y Privatización	80
3.2 Definición de franquicia	82
3.3 ¿Qué comprende la franquicia?	83
3.4 Origen y desarrollo histórico de la franquicia.....	87
3.5 Las franquicias en el mundo	91
3.6 Las franquicias en América Latina	98
3.7 La franquicia en México	102
3.8 Etapas de desarrollo	105
3.9 La franquicia y sus figuras análogas	110
3.10 Tipos de franquicia	117
3.11 Niveles de franquicias	119
3.12 Que negocios son franquiciables	121
3.13 El futuro de las franquicias	128
Referencias.....	134

CUARTO CAPITULO
4. LA FRANQUICIA Y TELECOMUNICACIONES DE MEXICO (TELECOMM)

4.1 Telecommm y el Sector Comunicaciones	136
4.2 Antecedentes de Telecommm	138
4.3 Estructura Orgánica	143
4.4 Situación Financiera de Telecommm	156
4.5 ¿Es franquiciable Telecommm?	158
4.6 La franquicia y Telecommm	159
4.7 ¿Porque se propone la franquicia para Telecommm?	162
4.8 Viabilidad económico -financiera de la franquicia	165
4.9 Beneficios para Telecommm con la franquicia	173
4.10 La franquicia y la modernización administrativa de Telecommm	175
4.11 ¿Es la franquicia la solución?.....	178
4.11.1 Ventajas	179
4.11.2 Desventajas	182
Referencias	184

QUINTO CAPITULO
5. LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DE TELECOMM

5.1 Cumple Telecommm los requisitos para adoptar una franquicia	186
5.2 Requisitos para establecer una franquicia	187
5.3 ¿Telecomm podría tener éxito como franquiciante?	191
5.4 Problemática administrativa en Telecommm	197
5.4.1 Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control	198
5.5 ¿Por qué el Centro de Resultados?	217
5.6 ¿Es aplicable a Telecommm?	220

5.7 El Centro de Resultados y la modernización de Telecomm	225
5.8 El Centro de Resultados y el Proceso Administrativo	228
5.8.1 La Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control	230
5.9 El Centro de Resultados ¿es la solución?	241
5.9.1 Ventajas	243
5.9.2 Desventajas	244
Referencias.....	246
CONCLUSIONES	247
GLOSARIO	
INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ESQUEMAS	
ANEXO	

INTRODUCCION

Este estudio busca presentar una propuesta de modernización administrativa para Telecomunicaciones de México (Telecomm), dentro de un marco de optimización de recursos e infraestructura, autosuficiencia financiera, productividad, simplificación de trámites y descentralización de servicios, fortalecimiento de la imagen y eficacia de los servicios al público, todo ello como requisito indispensable para que el organismo pueda estar en condiciones de establecer y operar un sistema de franquicias.

El concepto de modernización administrativa representa el cambio y el de franquicia la consolidación. El primero, se refiere al establecimiento de nuevas estructuras y formas de operación a efecto de elevar la eficacia, eficiencia, competitividad y calidad para enfrentar las nuevas circunstancias económico-comerciales que se presentan en todo el mundo y, el segundo, a un modelo de distribución y comercialización que asegure el crecimiento continuo y permanente de los logros obtenidos por la modernización.

La necesidad de tomar medidas de modernización surge debido a que las nuevas circunstancias de globalización e integración en bloques han hecho necesario un mayor esfuerzo de las instituciones, incluida Telecomm, para mantenerse en el actual panorama internacional, a través de una eficaz y eficiente operación y prestación de los servicios. Situación que ha obligado muchas veces a tomar medidas privatizadoras a fin de no quedarse en desventaja frente a las empresas

nacionales e internacionales que cuentan con una gran cantidad de recursos y avances tecnológicos, así como con personal altamente calificado.

Sin embargo, existen muchos problemas por solucionar para establecer una mejor y más racional organización; destacando por su importancia el ámbito administrativo, ya que este influye en el nivel de la productividad, en la competitividad, en la rentabilidad y en el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que se ofrezcan. En este sentido, resulta inaplazable la incorporación de nuevos esquemas de organización y de administración, con el propósito de estar en posibilidades de enfrentar los retos que se esperan.

Para enfrentar los retos del futuro y alcanzar el mejoramiento en la operación y en la calidad de los bienes y servicios que preste y ofrezca Telecomm, éste deberá obtener primeramente su modernización administrativa. Dicha modernización deberá iniciar por el Estado y continuar hasta la empresa pública.

Una vez obtenida la modernización administrativa Telecomm podrá considerar el otorgamiento de franquicias, ya que para esto requiere que la empresa tenga un alto grado de desarrollo administrativo y que opere con un alto nivel de calidad y competitividad.

En el momento de que se logre la modernización administrativa, la franquicia puede ser un instrumento promotor de desarrollo institucional, permitiéndole no sólo iniciar y mantener un desarrollo permanente, sino abrir nuevas perspectivas y oportunidades en el futuro.

De ambos conceptos, la franquicia es el predominante, mientras que la modernización es únicamente un paso transitorio y necesario para la implantación

de la franquicia. La modernización no se toma para este estudio como un fin en sí mismo, sino únicamente como un medio para lograr el establecimiento de las franquicias.

El tema de la modernización ha sido ampliamente estudiada, no así el de la franquicia, que es de reciente incorporación a nivel nacional, por lo que aún no ha sido suficientemente explorada ni desarrollada, en especial por las instituciones públicas.

La franquicia, es un concepto que está despertando mucho interés pues está cambiando el perfil de los negocios en nuestro país. De manera específica, dicho modelo puede permitir a Telecomm, con el apoyo de otros medios, un desarrollo permanente y nuevas oportunidades en el futuro. Lo anterior debido a que éste es un modelo que permite por un lado, ampliarse con rapidez, utilizando recursos de terceros, y por el otro, obtener ingresos financieros frescos para garantizar la prestación de servicios competitivos, y la autosuficiencia financiera, entre otras cosas.

Asimismo, la adopción de franquicias puede propiciar, con la asociación de inversionistas privados y la incorporación de tecnología de punta, beneficios que permitan mejorar los servicios actuales y ofrecer nuevos, atendiendo las necesidades de los usuarios y mejorando la posición e imagen de la empresa.

Con la franquicia se pretende que Telecomunicaciones de México, ofrezca al usuario niveles de calidad y precios competitivos a nivel internacional, capaz de evolucionar con base en la autosuficiencia financiera y en la excelencia empresarial, obligada por la situación de escasos recursos económicos con los cuales se pueda impulsar su actividad.

Una empresa moderna que logre los objetivos económico financieros que la empresa requiere, así como los objetivos político-sociales que el país le exige, es decir, que combine armónicamente la generación de utilidades, la satisfacción del cliente en materia de telecomunicaciones, que apoye el fortalecimiento de la soberanía nacional, el desarrollo social, económico y educativo del país.

Esto permitirá que Telecomm sea una entidad que preste servicios de conducción de señales y telegráficos por sí misma y con la participación de inversionistas privados, así como diversificar, mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios, obteniendo una rentabilidad razonable con base en el aprovechamiento de las ventajas competitivas, que tenga presencia internacional y pueda incursionar en los mercados extranjeros de telecomunicaciones y en la asimilación de los avances tecnológicos.

Este trabajo consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se presenta el marco teórico en el que se desenvuelven las entidades paraestatales, que comprende la Administración Pública Federal, la Administración Pública Central y la Paraestatal. Lo anterior, busca proporcionar al lector el marco general en que se encuentra inmerso la empresa pública.

En el segundo, se busca, a partir del marco teórico anterior, explicar el concepto de modernización vigente en el sexenio anterior y aplicarlo a la Administración Pública Federal, relacionándolo a su vez con los conceptos de eficacia y eficiencia, esto permitirá una mejor comprensión del concepto de modernización administrativa para la empresa pública.

Con base en lo anterior, el tercer capítulo se busca proporcionar el marco general de la franquicia, su definición, funcionamiento, origen histórico, tipos, etapas de desarrollo, así como el futuro que les espero. Esto nos proporcionó una idea general de la franquicia.

En este mismo capítulo, se busca identificar los negocios que son franquiciables y las opciones que se tienen que llevar a cabo para lograr franquiciar un negocio. Esto permitirá conocer las características y requisitos necesarios para la implementación de las franquicias, así como los beneficios que las mismas presuponen.

En el cuarto capítulo, se presenta el caso práctico de la empresa pública Telecomunicaciones de México, sus objetivos, estructura orgánica, la capacidad que tiene para otorgar franquicias, su viabilidad económico-financiera y los beneficios que la misma traerá para la modernización administrativa de la empresa. Ello nos permitirá conocer mejor las posibilidades que tiene Telecom para otorgar franquicias.

Finalmente, en el quinto capítulo se describe la situación administrativa en la que se encuentra la empresa analizando sus posibilidades de éxito como franquiciante. También se incluye el modelo de organización denominado Centro de Resultados como una propuesta de organización que le permita lograr la eficacia y eficiencia de su operación o fin de estar en condiciones de conceder franquicias.

El presente estudio surgió como una inquietud personal para proporcionar elementos y propuestas, primero, para lograr una empresa que preste servicios eficientes a precios justos, mejorando con ello la imagen de la empresa, o través de una estructura administrativa y tecnológica adecuada, y segundo, un modelo

de distribución que permita una mayor cobertura para la prestación del servicio, la recepción de ingresos frescos, la participación de inversionistas privados y una mejor situación financiera interna.

En el plano laboral, específicamente para Telecomunicaciones de México, el estudio responde a la exigencia de encontrar y proponer nuevas estructuras y mecanismos, que con base en la experiencia obtenida, preparen nuevas y mejores fórmulas de asociación y participación para lograr la modernización y expansión, de Telecomunicaciones de México, en beneficio de la empresa, del público usuario, y en general, de todo el país.

La importancia y el valor académico del tema radica en aprovechar, rescatar y combinar un concepto de tanta actualidad como la modernización administrativa, con otra tan novedosa y poco estudiada en nuestro país, como es la franquicia. En términos profesionales, el tema prepara a los estudiosos de la administración pública la oportunidad de ampliar y diversificar las perspectivas de actuación, así como actualizar el marco de desarrollo profesional de nuestra disciplina.

PRIMER CAPITULO

1. ASPECTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Con apego a la modernización administrativa del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se entiende por Administración Pública al "conjunto de dependencias y entidades que llevan a cabo las políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se cumplen las atribuciones y funciones que la Constitución le confiere al gobierno federal".(1)

Este concepto marca algunos de los aspectos básicos de la Administración Pública, como es el medio que posee el Gobierno para cumplir los Objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1989-1994 y en donde se presentan estrategias y líneas de acción que hagan posible la modernización en México; entendiéndose esta última "como renovar y actualizar el sistema económico, político y social del País, hacia el beneficio real de la sociedad en su conjunto, en todos los ámbitos de la vida nacional, esto implica redefinir las responsabilidades de las dependencias e instituciones que la integran y fijando nuevas competencias, lo que le permitirá hacer frente, con capacidad y decisión a la problemática del País y así atender los requerimientos de la Sociedad oportunamente expresados".(2)

Francisco Vazquez menciona que: "la propuesta de fondo es una estrategia que el PND 1989-1994 llama de modernización, concebida ésta como la transformación de nuestras formas organizativas para producir riqueza y bienestar y para distribuirlas equitativamente. En consecuencia, la

modernización es la liberación de la energía de todo el cuerpo social para hacerlo más eficiente y productivo.

Moderno es un término que proviene del latín y significa lo que existe desde hace poco tiempo, que ha sucedido recientemente. En cierto sentido la modernización es igual a eficiencia, esto es, maximizar cualitativa y cuantitativamente la producción con unos medios dados u obtener bienes y servicios con la máxima economicidad de recursos".(3)

Este tipo de modernidad que se refiere más a la eficiencia y productividad, es más bien económica, sin embargo, aquí es oportuno mencionar lo que dice Omar Guerrero: "se debe acentuar el aspecto político de la modernización ya que hay concepciones que aducen que la modernización es un proceso global que atañe a todas las sociedades contemporáneas y que encierran ciertos aspectos específicos, tales como la modernización social, modernización económica y la modernización política".(4)

La modernización es uno de los conceptos más importantes, que se encuentran incluidos en el programa de gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, y que le servirá de base de para realizar todos los cambios económicos, políticos y sociales que el país requiera.

Ante los cambios que se requieren hacer para lograr la modernización económica, política y social, y sacar el país adelante, la Administración Pública en las sociedades actuales tiene ante sí el deber de cumplir con los roles que a continuación se mencionan, mismos que comprenden los aspectos básicos

para regular la estabilidad social frente a las fluctuaciones socio-económico y políticas que se manifiestan en estos tiempos.

ESQUEMA 1
Roles de la Administración Pública

"ROLES"
<p>a) Preservación del sistema político: socialización y reforzamiento de la cultura política, celebraciones cívicas, sanción de la legitimidad, etc.</p> <p>b) Mantenimiento de la estabilidad y el orden: mediación de disputas, represión de extremistas, defensa del status quo, etc.</p> <p>c) Institucionalización del cambio: establecimiento de mecanismos de planeación, programas de desarrollo, conciliación de intereses competitivos, etc.</p> <p>d) Prestación de servicios públicos en gran escala: servicios sociales de protección, empresas públicas, recreación, etc.</p> <p>e) Promoción de crecimiento o desarrollo en diferentes campos: inversión pública, exploración, descubrimientos, etc.</p> <p>f) Protección de los desválidos: caridad institucional, leyes antidiscriminatorias, paternalismo, programas de bienestar, etc.</p> <p>g) Formación de la opinión pública: regulación de los medios masivos, propaganda, relaciones públicas, etc.</p> <p>h) Fuerza política de influencia derivada de la posición estratégica de la burocracia: manipulación de la discrecionalidad administrativa, del establecimiento de prioridades, del poder coercitivo, etc.</p>

Fuente: Julieta Guevara. "Diccionario de Política y Administración A-F": pp. 49-50

"Ninguna sociedad podría existir sin la ejecución de estos roles. Algunos de ellos son compartidos con otras instituciones sociales; otros son de su competencia exclusiva; cada uno de éstos tiene un impacto diferente en la sociedad y está en transformación continua".(5)

Para el cumplimiento de estos roles, la Administración Pública cuenta con formas organizativas reglamentadas y que a continuación se mencionan.

1.1 FORMAS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Para profundizar en la investigación es necesario hacer énfasis en el concepto de Organización Administrativa: "Es la forma o modo en que se estructura y ordenan las diversas unidades administrativas que dependen del Poder Ejecutivo directa o indirectamente, a través de relaciones de jerarquía, para lograr una unidad de acción, de dirección y de ejecución, en la actividad de la propia administración encaminada a la consecución de los fines del Estado". (6)

En México el Ejecutivo como poder administrativo se explica por la relación con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que ha de cumplir y ejecutar en casos concretos y su carácter gobernante como representante del Estado, corresponde realizar los actos de alta dirección y de impulsos necesarios para asegurar la existencia y mantenimiento del propio Estado, así orientar su progreso de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 que tiene una finalidad en general de orden social.

Las formas de organización de la Administración Pública Federal Mexicana de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) de 1991, deberá ser centralizada y paraestatal.

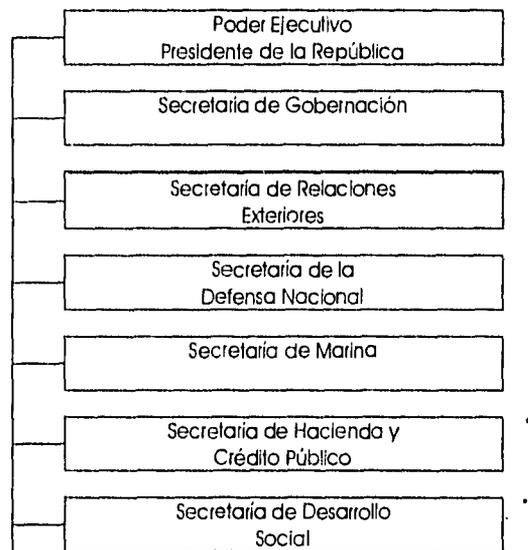
La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 2° hace alusión a la Administración Pública Centralizada, "ésta concreta las decisiones de gobierno y es responsable de estudiar, planear y despachar todos los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo. Para

cumplir con esta función cuenta con 17 Secretarías de Estado"; (7) por las modificaciones sufridas de la LOAPF, Departamentos del Distrito Federal y la Procuraduría General de la República; la LOAPF les concede el mismo rango y las atribuciones específicas que cada uno debe desarrollar.

1.1.1 FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA

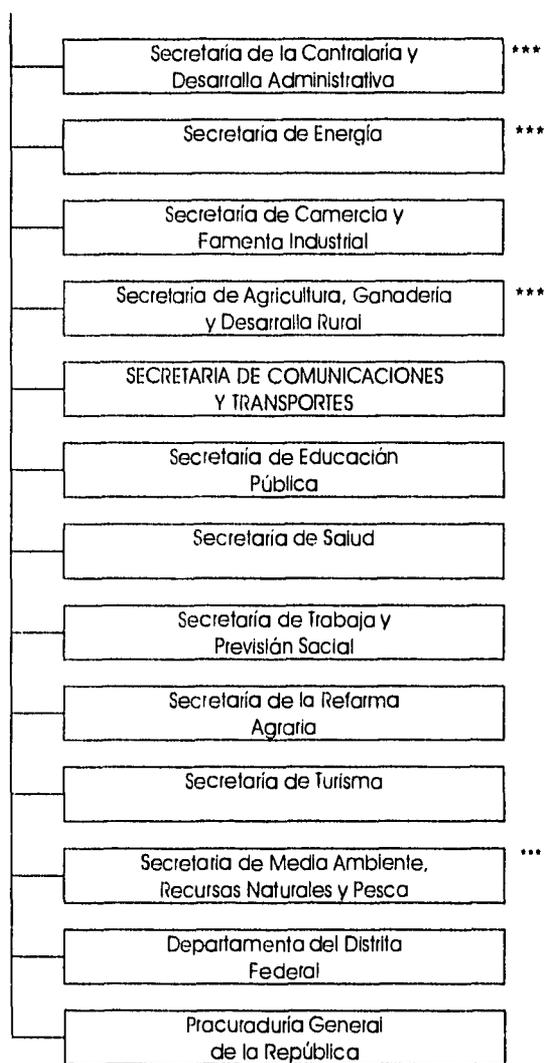
La administración pública centralizada esta integrada de la siguiente forma:

FIGURA 1.
Entidades que integran la Administración Pública Central



* Diario Oficial. Por decreto la SPP pasa a formar parte de la SHCP, viernes 21 de febrero de 1992; p. 2

** Diario Oficial. Por decreto desaparece la SEDUE y se crea la SEDESOL, lunes 25 de mayo de 1992; p. 4 primera sección.



Fuente: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 1991. "Art. 3, 26"; pp. 8-13-14. Y todas las demás que aparecen en los pies de página.

*** Diario Oficial. Por decreto la SARH pasa a denominarse Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; la SEMIP como Secretaría de Energía; SEPESCA como Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, y SECOGEF como Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, miércoles 28 de diciembre de 1994.

1.1.2 FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL

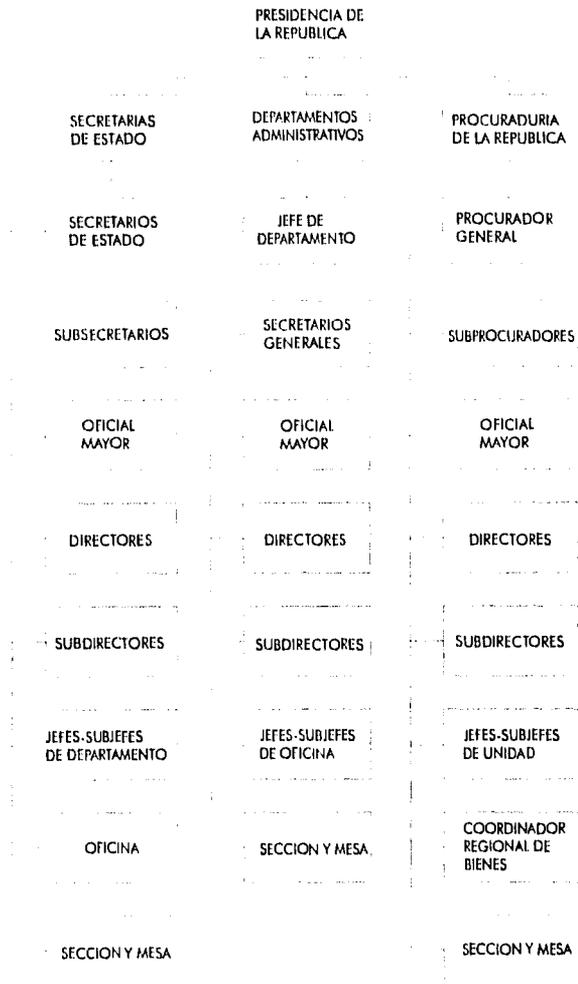
FIGURA 2.
Entidades que integran la Administración Pública Paraestatal



Fuente: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1991. "Art. 3, 26"; pp. 8-13-14".

La Administración Pública Paraestatal; realiza funciones típicamente operativas, en contraste con las normativas y de coordinación y evaluación sectorial o global que desarrollan las Dependencias directas del Ejecutivo.

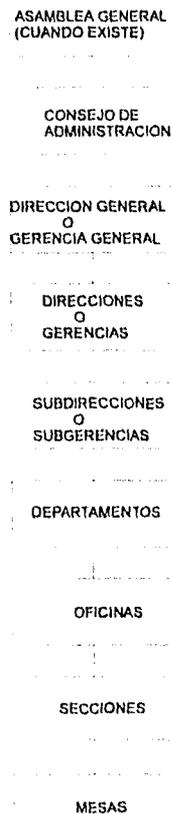
FIGURA 3.
Niveles Jerárquicos de la Administración Pública Central



Fuente: Ley Organica de la Administración Pública Federal. México, 1991. "Art. 14-15", p. 10-11. Presidencia de la República. "Manual de Organización del Gobierno Federal". México, 1991, p. 150.

En el esquema sectorial, las entidades paraestatales mantienen su personalidad jurídica, conservan su autonomía patrimonial, técnica, administrativa y operativa, aunque se obligan a compatibilizar sus objetivos y metas con las del Sector en su conjunto. Asimismo, para cumplir con los objetivos sectoriales y organizacionales, las entidades paraestatales cuentan con los siguientes niveles jerárquicos.

FIGURA 4.
Niveles jerárquicos de la Administración Pública Paraestatal



Fuente: Presidencia de la República. "Manual de Organización de la Administración Pública Paraestatal". México, 1991. p. 161

La LOAPF, señala en su artículo 3o. que la Administración Pública Paraestatal se integra por "Organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, Organizaciones auxiliares nacionales de crédito, Instituciones nacionales de seguros y de fianzas y Fidelcomisos",⁽⁸⁾ los cuales tienen como fin apoyar al Estado en el cumplimiento de sus objetivos.

"El término Paraestatal define a todas las entidades que cooperan con el Estado sin formar parte, de manera directa, de su administración. Se refiere a lo que se desarrolla o realiza junto al Estado o paralelamente con el Estado; o algo que es casi estatal".⁽⁹⁾

Aún cuando el concepto paraestatal está sujeto a imprecisiones, por discutirse si pertenece o no al Estado, en este trabajo se utiliza para denominar a los organismos que, aún formando parte de la administración estatal, no se les considera como los tradicionales elementos de la administración centralizada.

"En México, como en la mayor parte de los países, el Estado ha tenido necesidad de crear un área de descentralización que se conoce con el nombre de sector paraestatal. Esta área tiene a su cargo la realización de tareas que el Estado ha aceptado como propias y necesarias para acelerar el desarrollo con justicia social, y su acción debe estar determinada por la política del gobierno. Sin embargo, requieren de más independencia y libertad para cumplir sus objetivos con eficiencia, de mayor flexibilidad en su operación, que los órganos del gobierno central, aunque el Estado debe conservar determinados controles".⁽¹⁰⁾

De hecho, toda discusión que gire alrededor de la Administración Pública Centralizada y la Paraestatal, deberá girar también sobre de la centralización y la descentralización.

1.2 CENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

"Centralizar es someter todas las personas y todos los intereses á la ley de la igualdad, y distribuir equitativamente los beneficios y las cargas ajenas á la cualidad de ciudadano. Es al mismo tiempo establecer una regla de orden imprimiendo á las fuerzas sociales una dirección única, y robusteciendo el poder que vela por la paz interior y por la independencia nacional."(11)

La Centralización Administrativa "es reunir y coordinar facultades legales en un centro de poder o autoridad central superior, que en materia federal se otorgan exclusivamente a las altas jerarquías del Poder Ejecutivo Federal, en particular, al Presidente de la República que como Jefe de la Administración se encarga de ejecutar las leyes federales con la colaboración subordinada y dependiente de los demás órganos administrativos secundarias, sin que ellos tengan competencia o iniciativa propia para decidir, pero necesarias para preparar y ejecutar las decisiones administrativas".(12)

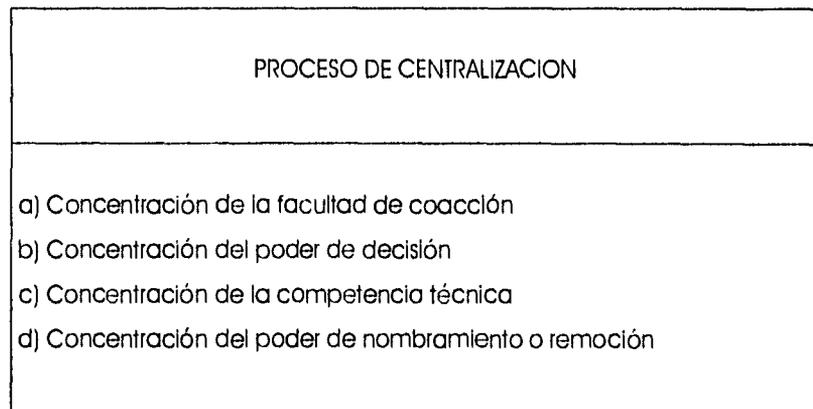
"La Centralización existe cuando los órganos administrativos se concentran articulados en un orden jerárquico dependiente del Poder Central, con el fin de reunir en una sola persona o cargo, la facultad de tomar decisiones supremas, la Centralización, es por tanto, tan sólo un mecanismo que conduce necesariamente a la concentración del poder en el Ejecutivo para dirigir los intereses comunes de una sociedad, mientras que la Descentralización se

caracteriza porque no se desliga de la organización centralizada, pero se otorgan ciertas facultades a los órganos para actuar y decidir, dentro de los límites y responsabilidades precisas, que no los alejan del Poder Central".(13)

La centralización como concentración del poder en el Ejecutivo para dirigir los intereses comunes de la sociedad se da a través de un proceso, denominado proceso de centralización.

Este proceso de centralización, que no implica una secuencia u orden riguroso, implica la concentración de la facultad de coacción, del poder de decisión, de la competencia técnica y del poder de nombramiento o remoción.

ESQUEMA 2
Proceso de Centralización



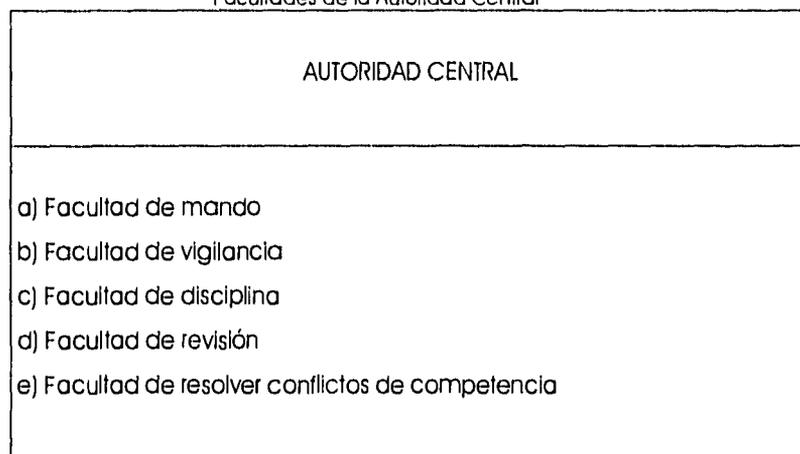
Fuente: Elaboración propia conforme la lectura de este capítulo

El proceso de centralización se da básicamente cuando se concentra la facultad de: a) la coacción, que implica la fiscalización directa de la actividad que se realiza; b) del poder de decisión, que implica la aprobación o

ratificación de un acto; c) de la competencia técnica, que implica la autorización o facultad para actuar, y d) del poder de nombramiento o remoción, que implica la suspensión o cancelación de un acto.

También existen algunas otras facultades adicionales a la autoridad central que a continuación se mencionan.

ESQUEMA 3
Facultades de la Autoridad Central



Fuente: Elaboración propia del libro de Alejandro Olivan denominado "Idea General de la Administración";
Antología de la Administración Pública II., p. 40

De todos estas facultades de la autoridad centralizada se: "infieren para la Administración Pública: 1), que la Administración Pública debe estar centralizada en cuanto ha de obedecer al impulso del gobierno, transmitiéndolo a todas partes, con carácter de autoridad para el cumplimiento de las leyes y dirección de los intereses generales, y con el de protección y estímulo respecto de los particulares; 2), que es vicioso la centralización excesiva, sea por aglomerar incumbencias en la alta administración, sea por

privar a los pueblos de intervenir en el manejo de sus negocios; y que es igualmente viciosa la descentralización administrativa que, traspasando la acción a las localidades, prive al gobierno de la intervención y dirección convenientes para el mejor servicio del Estado; 3), que el exceso de centralización administrativa es propio de los gobiernos absolutos, y su falta lo es de las federaciones republicanas; y que todo lo que tienda a enmendar esos vicios es renunciar a la rigidez de los respectivos principios esenciales, y 4), que por regla allí está también la administración".(14)

Cabe mencionar que el proceso de centralización, siempre ha estado acompañado de ventajas y desventajas, tales como las que a continuación se mencionan:

ESQUEMA 4.
Ventajas y Desventajas de la Centralización

CENTRALIZACION	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Todos los resortes sociales se reúnen en un punto, y todas las fuerzas confluyen en la ciudad donde tiene su asiento el gobierno de la nación.	1. Es agolpar todas las fuerzas de la sociedad en un punto; lo que en ocasiones trae la Inmovilidad y la exagerada concentración de recursos.
2. Se mantiene la unidad.	2. Excesiva burocratización de los procesos administrativos

3. Coordinación y subordinación de los órganos gubernamentales, con aras de dar poder unificado al poder central.	3. Organización administrativa muy costosa
4. Acción uniforme e inmediata del poder público, criterio unificado y un control más eficaz.	4. Impide la participación ciudadana en la acción gubernamental

Fuente: Elaboración propia realizada con base en el libro de Alejandro Oliván denominado "Idea General de la Administración". Antología de la Administración Pública II.; p. 40

"la centralización produce la gran ventaja de que las leyes se ejecuten con regularidad, de que no haya dilapidaciones, de que haya unidad en el poder, de que sea más fuerte el gobierno, y tenga más energía de acción para resistir a los enemigos internos y externos: causando por el contrario los inconvenientes del aumento del número de empleados, y una organización administrativa costosa, burocrática y que impida la participación ciudadana en la acción gubernamental".(15)

De esta manera, se puede decir que la Centralización Administrativa es la parte dominante que ejerce el Poder Ejecutivo en México, pues de él depende lo jurídico, económico y administrativo del País, es él, quien destina el presupuesto para el desarrollo de sus planes y programas, acordando las resoluciones que deben tomarse.

La centralización administrativa es de especial importancia para la Administración Pública Federal Mexicana ya que históricamente, ésta administración siempre ha recurrido a esquemas de operación centralizadas para la obtención de los objetivos del Estado y la Sociedad.

La centralización administrativa no es bueno ni malo, todo depende tanto del tipo de organización como de las circunstancias históricas concretas que existen en el momento de aplicar un esquema centralizador.

Son también estas mismas condiciones organizacionales y circunstanciales las que harán posible el éxito o fracaso de otro esquema de operación, contrario al de centralización. Este esquema es el de la Descentralización Administrativa.

1.3 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

"La Descentralización es el esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, con excepción de aquella que sólo puede ser ejercido en los puntos centrales. Puede ser también política y administrativa. La política, hace referencia a la estructura del Estado, en cuanto afecta a la organización de sus poderes o a la integración de su soberanía; la administrativa, se refiere a la manera de realizar los servicios públicos y a la distribución de los órganos encargados de cumplirlos".⁽¹⁶⁾

La descentralización comprende, en términos generales, las siguientes funciones:

ESQUEMA 5
Funciones de la Descentralización Administrativa

Funciones de la Descentralización Administrativa
a) Hacer más eficaz la acción del poder público para satisfacer las necesidades sociales.
b) Particularizar el servicio y el órgano que lo atiende
c) No se desliga totalmente a una persona jurídica de derecho público, de la relación de tutela del Estado.
d) El nombramiento del personal superior sufre modificaciones, desde la plena obtención para nombrar, hasta proponer el personal directivo o técnico que se estime necesario.
e) El poder central relaja los vínculos que lo unen al ente público, conservando las funciones de carácter esencial para vigilar la actuación de esos organismos.
f) El manejo del servicio técnico apropiado a sus necesidades, un presupuesto que permita la autosuficiencia del servicio, no sometido a la jerarquía administrativa.

Fuente: Elaboración propia tomada con base en el libro de Alejandro Oliván denominada "Idea General de la Administración". Antología de la Administración Pública II.; p. 40

"La descentralización administrativa es la técnica de organización jurídica de un ente público, que integra una personalidad a la que se le asigna una limitada competencia territorial o aquella que parcialmente administra asuntos específicos, con determinada autonomía o independencia, y sin dejar de formar parte del Estado, el cual no prescinde de su poder político regulador y de tutela administrativa".(17)

ESQUEMA 6
Formas de la Descentralización Administrativa

Formas de Descentralización Administrativo	
Territorial o Regional	Servicio
a) Base geográfico (como delimitación de los servicios que le corresponden).	a) Técnica para el manejo de una actividad determinada (prestación de un servicio público o social)
b) Atributos de autoridad que existían en un punto.	b) Explotación de bienes o recursos propiedad de la nación.
c) Administración propia y exclusiva	c) Investigación científica y tecnológico. d) Obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia y seguridad social.

Fuente: Elaboración propia del libro de Alejandro Olivan denominado "Idea General de la Administración";
Antología de la Administración Pública II.; p. 40

Los Organos Descentralizados o Entidades Paraestatales tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, además de un alto grado de autonomía técnico y orgánico e ingresan a la pirámide de la administración centralizado para efectos de una coordinación sectorial de acuerdo a lo Ley Orgánico de la Administración Pública Federal.

Sin embargo, Serra Rojas menciona las ventajas y desventajas que puede tener el Régimen de descentralización administrativo.

ESQUEMA 7
Ventajas y Desventajas de la Descentralización

DESCENTRALIZACION	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
a) Desde luego responde a un ideal técnico y científico. La necesidad de manejar determinados asuntos con la experiencia del conocimiento técnico moderno.	a) Rompe la unidad de la idea de personalidad, patrimonio y presupuesto del Estado.
b) La organización burocrática centralizada no está suficientemente preparada para los nuevos derroteros de la Administración Pública.	b) Destruye lo que algunos llaman la sinceridad y la claridad del presupuesto.
c) Mantener un régimen burocrático insuficiente, es retardar o retrasar el adelanto de una nación.	c) Estimula los despilfarros con la intromisión de criterios políticos.
d) Un presupuesto especial debidamente revisado y vigilado por el Poder Central, permite una adecuada inversión de sus elementos económicos.	d) Plantea el delicado control de su presupuesto, tanto por el Gobierno Federal como por el Poder Legislativo.
e) Un organismo descentralizado permite el manejo de un sistema de crédito apropiado a su organización.	e) El régimen descentralizado es propio para aquéllos países que tienen una buena organización en materia financiera.

DESCENTRALIZACION	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
f) Se mantiene la confianza del público.	f) La multiplicación de los organismos descentralizados destruye la unidad del Estado.
g) El derecho administrativo tiene sus propios principios, por lo que no se tiene que repetir las doctrinas civilistas propias para el manejo de intereses particulares e impropia para las instituciones en las que está vivamente interesada la sociedad.	g) Los países que no tienen desarrollo cultural adecuado viven de la ficción del descentralismo, es decir, descentralizadas, para cubrir una fuerte centralización administrativa.
h) El poder para comercializar e industrializar ciertas actividades que están en manos de los particulares.	h) El abuso del descentralismo conduce a la Administración Pública por caminos de desorden e inmoralidad.

Fuente: Elaboración propia del libro de Alejandro Olivan denominado "Idea General de la Administración";
Antología de la Administración Pública II.; p. 40

"La autonomía orgánica es uno de los elementos más esenciales de los entidades descentralizadas. La política de organización y dirección de estos órganos debe ser ejercida por autoridades distintas del poder central. En México, las entidades paraestatales han quedado sometidos a las centrales en funciones de programación, financiamiento, gasto y evaluación; sobre todo

han quedado obligados a coordinar sus políticas descentralizadas a las grandes políticas del sector administrativo del cual forma parte".(18)

Para la mejor coordinación entre el sector central (macro) y el sector paraestatal (meso), el gobierno instituyó el nivel meso, denominado Sectorización. Ésta, supone buscar la congruencia entre las políticas descentralizadas y las políticas centralizadas para cumplir mejor con los objetivos de toda la administración en su conjunto.

1.4 LA SECTORIZACIÓN

"La Sectorización es el acto jurídico-administrativo por el que el presidente de la República dispone el agrupamiento de un conjunto de entidades paraestatales bajo la coordinación, programación, control y evaluación del titular de una secretaría o departamento del Ejecutivo Federal".(19)

Los objetivos básicos de la sectorización son:

- Organizar en sectores administrativos a las entidades de la administración paraestatal con propósitos de su coordinación y control,
- Elevar la eficiencia de las entidades paraestatales para su adecuado funcionamiento como instrumento de la política gubernamental, y
- Modernizar y homogenizar los sistemas de planeación, programación, presupuestación, control, información y evaluación de la administración pública federal.

Para ubicar las entidades paraestatales en un sector administrativo específica, se considerará básicamente la afinidad de sus objetivos y de la naturaleza de las funciones que realiza, con respecto a las atribuciones y funciones de la secretaría o departamentos señalados como cabeza o coordinador de sector. Cabe destacar, que aquellas excepciones a la sectorización son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Servicio Social a los Trabajadores del Estado, Instituto de Fomento Nacional a la Vivienda (INFONAVIT), y universidades.

Estructura y funcionamiento sectorial. Niveles de coordinación y control

Un primer nivel lo constituyen, las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y la de Contraloría y Desarrollo Administrativo, cuyas atribuciones y funciones alcanzan a todas las entidades paraestatales, son conocidas como "Secretarías Globalizadoras". Éstas realizan funciones Normativas y de autorización (control a priori), y de Fiscalización de planes, políticas, programas, presupuestas y operaciones (control a posteriori).

Estas funciones tienen como propósito el apoyo y la asistencia a las dependencias coordinadoras de sector, y a través de éstas, a las propias entidades paraestatales. Participan en la mayoría de los órganos de gobierno de las entidades, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo participa en todos a través de los Comisarios que designe.

El segundo nivel lo constituyen las Secretarías y el Departamento del Distrito Federal (que incluye a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) tienen

carácter de "coordinadoras o cabeza de sector", y son 17. La excepción son las Secretarías de Marina y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo de la Federación que no coordinan a ningún sector administrativo en particular.

"El modelo mexicano de sectorización señala a las coordinadoras sectoriales la función de coordinar las acciones de las entidades paraestatales sujetas a su tutela. Esta función la realiza a través del establecimiento de lineamientos a los procesos administrativos y de política gubernamental que procuren una concepción unitaria del sector y una acción homogénea y armónica de las entidades y las secretarías o departamento cabeza de sector".(20)

Cuando ha sido necesario, las secretarías o el Departamento del Distrito Federal se han organizado interiormente en subsectores a cargo de subsecretarías y direcciones generales, (primer nivel interno) procurando eficiencia y suficiencia en el tramo de control asignado.

Los sectores de las entidades paraestatales son los siguientes:

- Sector Económico

Secretarías de Hacienda y Crédito Público; Energía; Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; Comercio y Fomento Industrial; Turismo; Comunicaciones y Transportes; de la Contraloría y Desarrollo Administrativo; y la de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

- Sector de Bienestar Social

Secretaría de Educación Pública; Desarrollo Social; Salud y, de Trabajo y Previsión Social.

- Sector Político

Secretaría de Gobernación; Relaciones Exteriores; Reforma Agraria; y Defensa Nacional.

- Sector del Departamento del Distrito Federal

- Entidades no sectorizadas.

- Organismo públicos no gubernamentales

Por otra parte, para coordinar sus acciones al interior y hacer efectiva su administración las entidades paraestatales se basan en un conjunto de fases o etapas sucesivas, las cuales se denominan proceso administrativo o funciones de la administración pública.

1.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Desde los principios de la Teoría de la Administración los autores han reconocido que todo Proceso Administrativo, y toda Institución Administrativa, se integra por un conjunto de actividades idénticas y con posibilidades de ser

clasificadas. A esas actividades la Teoría de la Administración las ha denominado las Funciones de la Administración.

Con mayores o menores diferencias se reconoce que las Funciones de la Administración son las siguientes:

Planeación: señala los objetivos y define políticas y programas de la organización.

Organización: permite dividir el trabajo y asignarlo racionalmente, formando una estructura jerárquica.

Integración: consiste en proveerse de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que la organización requiere para su funcionamiento.

Dirección: es el ejercicio de la conducción y el liderazgo mediante programas y órdenes y la implantación de las acciones convenientes para alcanzar los objetivos.

Control: verifica que los planes se cumplan, se les da seguimiento en la ejecución y analiza los resultados para reiniciar el proceso de planeación.

En la Administración Pública estas cinco funciones están presentes aún cuando no precisamente del modo antes enunciado. La Teoría Moderna de la Administración reconoce hoy a tales subprocesos con la denominación de Funciones de Regulación de la Administración. La denominación obedece a que son funciones de carácter general, presentes en todas las Instituciones que

integran la Administración Pública y que regulan el desenvolvimiento y cumplimiento de las funciones propias o sustantivas de cada Institución.

En su sentido más formal, la Función Administrativa se define como "... la actividad que normalmente corresponde al Poder Ejecutivo, se realiza bajo el orden jurídico y limita sus efectos jurídicos a los actos materiales o a los actos jurídicos que tienen por finalidad la prestación de un servicio público o la realización de las demás actividades del Estado, reguladas por el interés público".(21)

Además de este conjunto de etapas administrativas, las entidades paraestatales, cuentan con diversas unidades administrativas con un marco normativo de funcionamiento y operación que viene especificado en el Reglamento de Ley Federal de Entidades Paraestatales.

1.6 ASPECTOS GENERALES DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Según el Reglamento de las Entidades Paraestatales (22) la organización y funcionamiento, que tienen en términos generales, dichas entidades se refieren a lo siguiente. *

De los titulares de la Entidades

El nombramiento de los titulares corresponderá al Ejecutivo Federal o a sus dependencias y la persona en que recaiga dicho nombramiento, deberá ser

* Se toman solo los fragmentos más importantes del Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales a efecto de proporcionar los elementos mínimos sobre el funcionamiento de una empresa pública..

ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos; tener una experiencia no menor de 5 años en el desempeño de cargos de alto nivel decisorio; no tener participación accionaria o intereses particulares o familiares, en empresas relacionadas con las operaciones de la entidad de que se trate y no desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial o particular que de alguna manera obstaculice su función.

Los titulares de las entidades paraestatales con el objeto de garantizar que la conducción de éstas se sustente en criterios de eficiencia, eficacia y productividad, y de alcanzar las metas y objetivos de los programas institucionales respectivos, deberán: a) instrumentar y ejecutar en sus términos los acuerdos que dicte el órgano de gobierno; b) cumplir con las disposiciones aplicables; c) establecer indicadores de gestión y sistemas adecuados de operación, registro, información, seguimiento, control y evaluación de las operaciones de la entidad; d) instrumentar y supervisar el cumplimiento de programas de modernización, descentralización, desconcentración, simplificación administrativa y de capacitación, e) actualizar y entrenar al personal; f) establecer, con autorización del órgano de gobierno, los sistemas de administración de personal e incentivos, así como g) vigilar que los distintos niveles de servidores públicos de la entidad, desarrollen sus actividades con sujeción a lo establecido en la presente ley.

Del Organismo de Gobierno

En las entidades consideradas como estratégicas y/o prioritarias que determine el Ejecutivo Federal, el titular de la coordinadora de sector deberá presidir el

órgano de gobierno, o designará al servidor público que presidirá el órgano de gobierno, cuyo nivel no será inferior al de director general o su equivalente.

Los miembros del órgano de gobierno son: a) el presidente del mismo; b) representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; c) representantes de las dependencias o entidades cuyo ámbito de competencia o funciones se relacione con el objeto de la entidad. También podrán fungir como miembros del órgano de gobierno, representantes de los sectores privado o social -que serán siempre minoría- que por su experiencia vinculada con la producción de los bienes o la prestación de los servicios, objeto de la entidad, puedan contribuir al logro de los objetivos de la misma.

El nivel jerárquico de los servidores públicos que integren el órgano de gobierno deberá corresponder, cuando menos, al de Director General de la Administración Pública Centralizada. El número de miembros del órgano no podrá ser menor de 5 ni mayor de 15 para el caso de los organismos descentralizados, además podrán elegirse suplentes.

El órgano de gobierno se reunirá una vez cada tres meses, cuando menos, previa convocatoria que deberá ir acompañada del orden del día y de la documentación correspondiente. Para la validez de las reuniones se requerirá de la asistencia de por lo menos la mitad más uno, así como que la mayoría de los asistentes sean representantes de la Administración Pública Federal.

Las resoluciones del órgano de gobierno se tomarán por mayoría de los miembros presentes, teniendo el presidente voto de calidad para el caso de empate.

órgano de gobierno, o designará al servidor público que presidirá el órgano de gobierno, cuyo nivel no será inferior al de director general o su equivalente.

Los miembros del órgano de gobierno son: a)el presidente del mismo; b)representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; c)representantes de las dependencias o entidades cuyo ámbito de competencia o funciones se relacione con el objeto de la entidad. También podrán fungir como miembros del órgano de gobierno, representantes de los sectores privado o social -que serán siempre minoría- que por su experiencia vinculada con la producción de los bienes o la prestación de los servicios, objeto de la entidad, puedan contribuir al logro de los objetivos de la misma.

El nivel jerárquico de los servidores públicos que integren el órgano de gobierno deberá corresponder, cuando menos, al de Director General de la Administración Pública Centralizada. El número de miembros del órgano no podrá ser menor de 5 ni mayor de 15 para el caso de los organismos descentralizados, además podrán elegirse suplentes.

El órgano de gobierno se reunirá una vez cada tres meses, cuando menos, previa convocatoria que deberá ir acompañada del orden del día y de la documentación correspondiente. Para la validez de las reuniones se requerirá de la asistencia de por lo menos la mitad más uno, así como que la mayoría de los asistentes sean representantes de la Administración Pública Federal.

Las resoluciones del órgano de gobierno se tomarán por mayoría de los miembros presentes, teniendo el presidente voto de calidad para el caso de empate.

El órgano de gobierno, a propuesta de su presidente o cuando menos de la tercera parte de sus miembros, podrá constituir comités o subcomités técnicos especializados para apoyar la programación estratégica y la supervisión de la marcha normal de la entidad paraestatal, atender problemas de administración y organización de los procesos productivos, la selección y aplicación de los adelantos tecnológicos así como la *instrumentación de los procesos de modernización* y uso de los demás instrumentos que permitan la eficiencia.

De la operación de las Entidades

La operación de las entidades paraestatales se regirá por los programas sectoriales en cuya elaboración participen y, en su caso, por los programas institucionales que las mismas formulen y aprueben sus órganos de gobierno, en congruencia con los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Las entidades elaborarán programas anuales, a partir de los cuales deberán integrarse los proyectos de presupuestos anual respectivos. El órgano de gobierno establecerá los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina conforme a los cuales la entidad paraestatal correspondiente deberá ejercer su presupuesto y emitirá los criterios y políticas de operación que las entidades deban observar, tomando en cuenta la situación financiera de las mismas y los objetivos y metas a alcanzar.

En la formulación de sus programas financieros las entidades deberán considerar el acceso al crédito en forma complementaria a la generación de su ahorro interno para financiar sus planes de expansión y necesidades de operación. Las entidades deberán de contratar exclusivamente los montos de crédito que se destinen a actividades productivas y que generen los recursos suficientes para atender el servicios de la deuda contraída, así como cuidar que se mantenga en equilibrio su balanza y divisas.

Con respecto a los precios y tarifas de las entidades, éstas se fijarán conforme a los criterios de eficiencia económica y saneamiento financiero. Por tal motivo los precios y tarifas de los bienes y servicios susceptibles de comercializarse internacionalmente, se fijarán considerando los prevalecientes en el mercado internacional.

Los órganos de gobierno de las entidades podrán modificar los precios y tarifas de cada uno de los bienes y servicios, informando de ello a la coordinadora de sector y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación.

De la Vigilancia, Control y Evaluación de las Entidades

El órgano de vigilancia de las entidades paraestatales estará integrado por un comisario público propietario y un suplente, designados por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Entre algunas de las atribuciones de los comisarios públicos se encuentran las siguientes: a) vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias,

administrativas y de política general y sectorial que emita el Ejecutivo Federal o sus dependencias en relación con las entidades paraestatales; b) vigilar la instrumentación y funcionamiento de los sistemas de programación-presupuestación; y, c) promover y vigilar que las entidades establezcan indicadores básicos de gestión en materia de operación, productividad, financieros y de impacto social, que permitan medir y evaluar su desempeño.

Los parámetros que se establezcan para verificar, medir y evaluar el desempeño de las entidades, deberán considerar el grado de eficacia, eficiencia y productividad con el que hayan alcanzado sus metas y objetivos.

En la evaluación de la gestión de las entidades deberá tomarse en consideración de manera preponderante el grado de cumplimiento de los propósitos para los que fueron creadas, distinguiendo, las Entidades de Servicio Institucional, de las Empresas Públicas.

"Para tales efectos se entenderá por Entidades de Servicio Institucional, aquéllas que cumplen una clara función social, mediante la prestación de servicios públicos, la realización de actividades de promoción del desarrollo, de investigación, salud y educación, el cumplimiento de una función de regulación del mercado, distribución del ingreso o bien de desarrollo social o regional, y

Por Empresas Públicas, a las que en virtud del tipo de bienes o servicios que producen, tienen objetivos preponderantemente económicos y que en consecuencia se sujetarán a criterios de rentabilidad financiera".(23)

Precisamente en el próximo capítulo se verá con más detalle, que es la empresa pública, el ambiente internacional que la rodea y la manera en que ésta obliga a tomar medidas administrativas para mejorar su operación y funcionamiento, es decir, obliga a modernizar.

Referencias del Capítulo I

- 1) Colección de Cuadernos de Renovación Nacional. "Reestructuración de las Finanzas Públicas". México. Edit. F.C.E. 1a. edición. p. 111
- 2) Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Revista del Mercado de Valores. Enero 4 de 1990. p. 12.
- 3) Francisco Vazquez Arroyo. "La Modernización del Estado". México. 1991. Ediciones el Caballito. p. 18
- 4) Omar Guerrero. "El Estado en la Era de la Modernización". México. 1992. Edit. Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 1a. Edición p. 12.
- 5) Julieta Guevara. "Diccionario de Política y Administración A-F". México. CNCP y AP, A.C., pp. 49-50
- 6) Miguel Acosta Romero "Teoría General del Derecho Administrativo". México. Edit. Porrúa, S.A., 1983. p. 67
- 7) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, 1991. Editorial Porrúa, S.A., 25 edición, p. 86.
- 8) Ibid. p. 4.
- 9) Gabriel Campuzano P. (compilador). "Empresas Públicas". México. Edit. UNAM, Sistema de Universidad Abierta, 1a. edición, 1990. p. 24
- 10) Miguel Duhait Krauss. "Descentralización Administrativa". Revista de Administración Pública. México. Edit. INAP. Núm. 21. p. 94
- 11) Manuel Colemeiro. "De la Ciencia Administrativa". Antología de la Administración Pública II. México. pp. 110-111
- 12) Andrés Serra Rojas. "Derecho Administrativo". México. 1989. Edit. Porrúa, S.A. Tomo II. pp. 512-513.
- 13) Ramón Muñoz Andrade y David Villagrán Padilla. "Desarrollo Profesional y Productividad como efecto de la Inducción y la Capacitación de los Servidores Públicos en 1990. (Caso: Comisión Nacional del Agua). México, 1993. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM.
- 14) Ramón Muñoz Andrade y David Villagrán. Op. Cit. p.
- 15) Alejandro Oliván. "Idea General de la Administración". Antología de la Administración Pública II. México. p. 80
- 16) Jose Posada de Herrera "Lecciones de Administración". Antología de la Administración Pública II. p. 880
- 17) Diccionario de Política y Administración Pública A-F. Tomo I. p. 383
- 18) Andrés Serra Rojas. op. Cit., pp. 470-622
- 19) Presidencia de la República. "La sectorización de la administración pública federal". México. Boletín de Estudios Administrativos No. 16. p. 23.
- 20) Presidencia de la República "Base legal y lineamientos para el funcionamiento institucional y sectorial de la administración pública federal". México. Edit. CGEA. p. 15
- 21) Andrés Serra Rojas. op. Cit., pp.
- 22) Ley Orgánica. . . op. cit. P. 86
- 23) Ibid. p. 100

SEGUNDO CAPITULO

2. LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PUBLICA

En el presente capitulo se describe la manera en que el proceso de globalización obliga, a los gobiernos y a las empresas, a llevar a cabo medidas de modernización a fin de mantenerse en el actual panorama económico.

Se explica como esta globalización económica afecta particularmente al Estado, obligandolo a llevar a cabo cambios en la Administración Pública Federal a fin de responder adecuadamente en este panorama.

Por tal motivo, en este capitulo se pretende describir como se va llevando a cabo la modernización de la Administración Pública Federal, desde la Administración Pública Central, pasando por la Administración Pública Paraestatal hasta llegar a la modernización de la empresa pública, específicamente la modernización administrativa.

También se explica qué es lo que representa la eficacia y la eficiencia, para la modernización administrativa de la empresa pública. Y el papel que juega las utilidades y los objetivos sociales a la hora de evaluar la eficacia y la eficiencia de la empresa pública.

Asimismo, en este capitulo se describe la manera en que el gobierno ha llevado a cabo la privatización de varias empresas públicas, así como la forma

en que esta privatización ha obligado a las empresas públicas a cambiar o mejorar sus esquemas de organización y de operación.

La importancia de esta capítulo radica en establecer las situaciones que han obligado a las empresas públicas a cambiar y mejorar sus estructuras y sistemas a fin de enfrentar mejor las circunstancias económicas actuales.

2.1 GLOBALIZACION Y MODERNIZACION

Actualmente, el panorama internacional se caracteriza por una situación de cambios constantes y profundos. El ambiente en que se desenvuelven los gobiernos y las empresas es inestable e incierto. Las nuevas circunstancias internacionales apuntan hacia el surgimiento de un nuevo orden que difiere notablemente del gestado en la posguerra. La dinámica de los fenómenos políticos, económicos, sociales y culturales dificulta a las naciones anticipar con certeza el desenvolvimiento de los sucesos internacionales en el futuro cercano.

A pesar de la incertidumbre general proveniente del dinamismo con que se adapta y cambia en la actualidad el marco de las relaciones económicas, se puede afirmar que en el futuro, el desarrollo de los acontecimientos internacionales estará determinado por una creciente interdependencia a nivel regional y global.

La economía mundial ha dejado de ser la suma de las economías nacionales para convertirse en una enorme red de interconexiones industriales, financieras, tecnológicas y comerciales a escala global. De esta nueva realidad

internacional ha surgido el concepto de economía global o globalizada; conceptualmente, este proceso define al mundo como un sólo mercado.

La globalización que ha estado cobrando forma en los últimos años, ha acentuado la incorporación de procesos industriales a través de las fronteras nacionales y ha transformado la naturaleza de la actividad económica en el mundo. Este proceso apunta hacia un conjunto de tendencias mundiales que están modificando los patrones tradicionales del empleo, de las materias primas, de los procesos industriales, las exportaciones y las comunicaciones, mismas que cada vez más van a caracterizar al mundo actual y del futuro.

"La globalización, conlleva un fenómeno que aunque estuvo presente en el pasado, adquiere una dimensión totalmente nueva. La nueva economía internacional es mucho más dinámica y cambiante que en cualquier época anterior, lo que obliga a la acción permanente por parte de los países, industrias y empresas para mantener y aumentar la productividad, la competitividad y la eficiencia, a través de modelos de distribución y comercialización más ágiles y modernos".(1)

La globalización ha traído cambios, dentro de los cuales unos son positivos y otros negativos, estos últimos han tenido diferentes efectos, dependiendo del nivel de capital disponible, es decir, para los que no cuentan con capital suficiente y solo se encuentran en un nivel de sobrevivencia, les afecta más que aquellos que si tienen los medios para poder invertir.

La globalización se presenta no únicamente como elemento de progreso y desarrollo, sino también de retroceso y estancamiento, ha traído a nivel general

desempleo, fusión de empresas, menor intervención del Estado, reducción de trámites, eliminación de las tarifas y barreras no arancelarias, liberación de los flujos de inversión, eliminación de las restricciones a los servicios e integración económica, entre otras; y a nivel de empresas, problemas de suministro de partes de las empresas matrices, poco capital disponible y escasos recursos para abrir nuevas puntas de comercialización, lo que ha obligado a éstas últimas a reducir su personal dejando de pagar salarios y prestaciones.

Ante esta situación, se han hecho necesario realizar cambios, de ahí las medidas de modernización elaboradas por el gobierno como respuesta ante dichas circunstancias, y que aseguren la incorporación de nuestro país a la gran transformación mundial que está en marcha.

Para realizar aquellos cambios que sean necesarios para lograr la modernización. El gobierno cuenta con un marco de referencia constituido por los siguientes objetivos: a) acelerar el desarrollo nacional; b) aumentar la productividad y el empleo; c) elevar el nivel de la población; d) proporcionar servicios básicos que faciliten el desarrollo industrial, y, e) procurar una más equitativa distribución de la riqueza, regulando o realizando directamente ciertas actividades que han sido consideradas de interés público, tales como las vinculadas con el desarrollo económico, la seguridad social, la educación, la vivienda popular y la comercialización de productos de consumo popular, entre otros.

Ahora con respecto al mecanismo que va a ser posible el logro de la modernización, se tiene que elegir entre el Estado y el mercado. Para elegir alguna de estas dos opciones se necesita conocer la fase de desarrollo

económico y social que haya alcanzado el país respectivo, así como de los recursos y el capital de que dispone, de su evolución histórica y de la ideología política vigente. Lo anterior, determina la medida en que cada Estado -con la idea de llevar a cabo la modernización- decide promover, planificar, coordinar y aún intervenir directamente en una serie de actividades económicas que, en diferentes latitudes y en distintas épocas, se han dejado en manos de la iniciativa privada.

Así como el Estado participa -interviniendo o dejando de intervenir- en el proceso de modernización nacional, también el Estado tiene la obligación de actualizar y modernizar sus métodos, prácticas y sistemas para realizar mejor sus actividades a fin de ser un elemento de apoyo decisivo en dicha modernización.

De acuerdo con el Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, para lograr los objetivos actuales de la Nación, la estrategia a seguir es la modernización de la vida nacional.

"Modernizar a México es dirimir diferencias sin paralizar nuestra acción colectiva. Por eso combina un amplio esfuerzo de concertación y un ejercicio moderno de la autoridad. *Concertación*, porque busca el acuerdo entre todos los sectores sociales al tamaño de los retos que enfrentamos; porque propicia que el decir y el pensar de cada vez más mexicanos influyan sobre las acciones públicas que afectan las condiciones de su existencia. *Ejercicio moderno de la autoridad*, porque sin menoscabo de la participación y acuerdo, no renuncia a sus responsabilidades de hacer prevalecer el interés general, mantener el

Estado de derecho y el imperio de la ley, y defender la seguridad y la paz pública con respeto a las libertades y garantías que goza el pueblo de México.

Modernizar a México es hacer frente a las nuevas realidades económicas y sociales. Es, por tanto, innovación para desatar la iniciativa y creatividad de los mexicanos; y obligación para el Estado de cumplir eficazmente sus compromisos fundamentales; es decir, obligación de ser rector en el sentido moderno: conductor, promotor, articulador de las actividades dentro de las cuales cada quien debe perseguir el interés nacional, porque es en su interés. El Estado renueva sus instituciones políticas y su quehacer económico no para dictarle a nadie cuál es el mejor plan de vida, sino para abrir mayores oportunidades para las decisiones libres de los ciudadanos y de los grupos sociales; no para desatender sus responsabilidades, sino para estar cerca de la población y apoyar el esfuerzo de los menos favorecidos para dejar de serlo".(2)

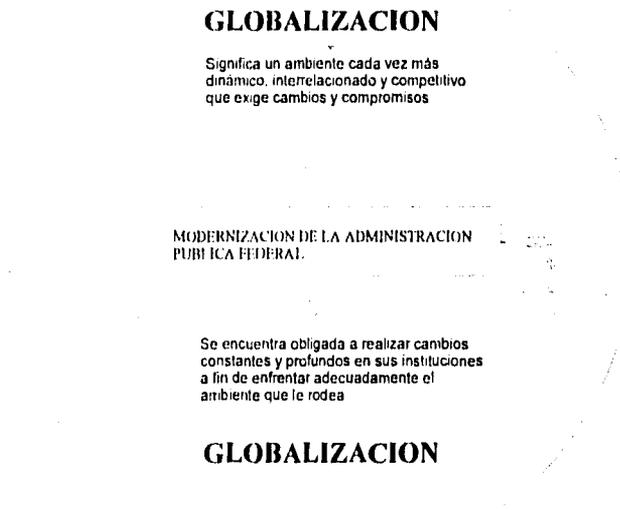
Para que el Estado pueda proporcionar mayores oportunidades de bienestar y desarrollo a los ciudadanos y grupos sociales, cuenta con un conjunto de entidades que conforman la Administración Pública Federal. Estas entidades tienen como obligación modernizarse, es decir, adecuar sus estructuras y procedimientos a las nuevas circunstancias políticas, económicas y sociales.

2.2 MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

Para que se puedan cumplir mejor los propósitos del Estado, en esta situación de globalización, es necesario que éste cuente con instituciones que deberán estar realizando continuamente cambios, es decir, modernizando sus

estructuras para enfrentar mejor los desafíos del mundo moderno, como se muestra a continuación en la siguiente figura.

Figura 5
"Impacto de la Globalización en la Modernización de la Administración Pública Federal"



Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Nacional Desarrollo.

De hecho, "nuestras instituciones políticas, largamente probadas, han demostrado su eficacia y adaptabilidad ante el desafío del mundo moderno; la necesidad inaplazable de ser rector del desarrollo económico ha hecho que el Estado deba convertirse en una institución eficiente, flexible, productiva, cuyas acciones cada vez más complejas están también cada vez más alejadas del concepto de Estado tradicional. La dinámica de su desarrollo ha repercutido necesariamente en la extensión de las tareas del Estado como

administrador; en la actualidad son del ámbito de su competencia funciones tan disímiles que se ha requerido la creación de un complejo aparato administrativo característica de las nuevas estados industriales".(3)

Básicamente, la responsabilidad de modernización de la Administración Pública Federal consiste en adecuar su organización ante las cambiantes circunstancias tanto nacionales como internacionales, orientada a sus empleadas y estructuras internas, así como a la sociedad hacia un desarrollo que permita el uso adecuada y racional de los recursos, una distribución equilibrada de las actividades en el territorio, avances tecnológicos y productivos que den sustento a la participación competitiva del país en la economía mundial y la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

En este contexto se entenderá por *Modernización Administrativa* el ejercicio moderna de la autoridad que busca la integración y coordinación de los recursos y los esfuerzos de una organización, en su medio ambiente, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos. En este sentido, el esfuerzo modernizador de la Administración Pública Federal, deberá incluir la modernización de la Administración Central y de la Administración Paraestatal, ya que esta es necesaria para alcanzar las fines que la Administración se ha establecida.

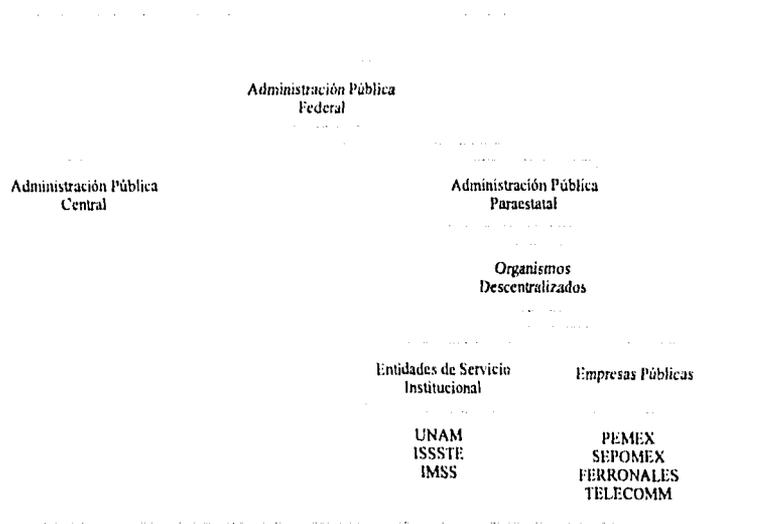
Para el cumplimiento de las abjetivos del Estado la Administración Pública Federal requiere un mejoramiento permanente y sistemática de su administración. "El papel dinámica del Estado exige el apoyo de una Administración Pública que, una vez superadas las problemas tradicionales de

funcionamiento, facilite una solución viable y válida para estimular esquemas generales de desarrollo".(4)

Por eso, y "para cumplir los nuevos objetivos del Estado, se hizo necesaria la creación de una nueva y más compleja administración pública. El Ejecutivo Federal recurrió en forma creciente a nuevas formas de acción para cumplir los objetivos que tiene asignados: los organismos descentralizados o las empresas de participación estatal y los fideicomisos, entre otros"(5) que forman parte del sector público, y que se representa en el siguiente esquema.

Figura 6

Formas de organización que tiene la Administración Pública Federal



Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Empresas públicas, de Gabriel Campuzano (compilador)
México. UNAM. SUA. 1980.

* No debe de pensarse que los organismos descentralizados sean la única forma organizativa de la administración pública paraestatal, sino que solo son una de las tantas formas que existen, tal como se mencionan en el primer párrafo de la página 10.

El proceso de modernización que comienza en la Administración Pública Federal, si aspira a convertirse en un proceso integral debe continuar hasta llegar a la modernización de la Administración Pública Central.

2.2.1 MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRAL

La modernización de la Administración Central se refiere al grado de adaptación que tienen los órganos dependientes del poder Central. Básicamente consiste en adecuar su organización ante los objetivos y necesidades del Estado, orientando a sus empleados y estructuras internas, en la consecución de sus objetivos, planes, procedimientos, relaciones, tareas y funciones.

La modernización de la Administración Pública Federal pretende coordinar las actividades de las entidades paraestatales con las dependencias centralizadas, a efecto de conjugar propósitos y asegurar acciones unitarias y coherentes hacia metas y objetivos prioritarios del país.

Esta modernización comprende todo el conjunto de instituciones, acciones, factores y variables encaminadas a cumplir o hacer cumplir las políticas gubernamentales y que requieren de una retroalimentación oportuna y eficiente sobre sus realizaciones y sus efectos sobre el sistema gubernamental, a fin de que pueda autorregular sus acciones y esté en posibilidad de obtener los recursos y el apoyo requerido para su eficaz y eficiente operación.

En suma, consiste en armonizar los recursos de operación (personal, materiales, financieros, etc.) para alcanzar los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

Asimismo, para enfrentar la actual situación de globalización y privatización, y cumplir con sus objetivos, el Estado cuenta además del Sector Central, de un sector denominado Sector Paraestatal. Por esta razón, la modernización de la Administración Pública Central debe continuar y extenderse hasta la Administración Pública Paraestatal.

2.2.2 MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL

Uno de los objetivos fundamentales del gobierno ha sido promover la modernización del sector paraestatal para convertirlo en un instrumento más eficiente, eficaz y productivo, capaz de responder a los nuevos requerimientos del desarrollo económico y social del país;

En congruencia con lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en su apartado de Modernización de la Empresa Pública, plantea como estrategia impulsar y fortalecer al sector paraestatal de tal forma que todos empresarios públicos se conviertan en modelos de eficiencia, cumplan los objetivos para los que fueron creadas y se apeguen a las normas que las rigen;

En este sentido debe perfeccionarse el marco normativo de la empresa a efecto de hacer coincidir sus fines de servicio con la eficiencia, eficacia y productividad que su modernización reclama;

Resulta también indispensable fortalecer los órganos de gobierno, consolidar la autonomía de gestión de las entidades y lograr que el sector paraestatal cuente con empresarios públicos altamente calificados con capacidad ejecutiva y claro compromiso social, que asuman plenamente la responsabilidad que implica dirigir y administrar las áreas estratégicas y prioritarias del desarrollo;

Al mismo tiempo es necesario avanzar en la desregulación de las actividades de las entidades paraestatales y en la simplificación del orden jurídico que las rige, es también indispensable contar con un instrumento que permita, con un razonable grado de objetividad y certeza, que las entidades estratégicas y prioritarias, cuya propiedad, administración y control deba mantener el Gobierno Federal, contribuyan eficazmente a la consecución de los objetivos del desarrollo.

Por tan importante y esencial cometido el sector paraestatal debe de tener una gran capacidad de respuesta, es decir, debe ser eficaz y eficiente. "Ello supone una transformación del conjunto de aptitudes y actitudes humanas, de procedimientos administrativos y de sistemas y estructuras institucionalizadas que integran la Administración Pública".(6)

Para lograr sus propósitos y cumplir con sus responsabilidades, el Estado Mexicano se apoya en las entidades estratégicas y prioritarias, las cuales son organizaciones concebidas para llevar a cabo las políticas del Estado, combinando eficacia y eficiencia.

La eficacia y la eficiencia es tan importante para la administración pública que de hecho, "el primer objetivo de toda administración es la eficacia y la

eficiencia. El ciudadano, el contribuyente, ya no solamente reclaman que la administración sea legal; esto es; que los actos de los órganos del Estado se ajusten a la ley y no sean arbitrarias; sino que exige que la administración sea eficiente, que obtenga el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos".(7)

Por esta razón, se impulsa y fortalece el sector paraestatal, de tal forma que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficacia y eficiencia organizacional, para que cumplan con los objetivos para los que fueron creadas y se apeguen a las normas que las rigen. En este mismo esquema de eficacia y eficiencia del Sector Paraestatal, se encuentran incluidos los Organismos Descentralizados.

2.3 MODERNIZACION DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

Dentro del Sector Paraestatal se encuentran los organismos descentralizados, que tienen como objetivo cumplir, en las mejores condiciones posibles, con los propósitos del Estado.

Tanto la LOAPF como la Ley de Fomento a las Empresas Paraestatales, coinciden con la definición de organismos descentralizados. "Dentro de la administración pública paraestatal serán considerados como organismos descentralizados las instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión o, en su caso por, el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten".(8)

Esta amplitud de formas legales ha llevado a confusiones sobre el concepto de empresas públicas y organismos descentralizados. Esto debido a que las empresas públicas presentan una amplia gama de formas jurídicas. En algunos casos adoptan la figura de desconcentración administrativa, pero lo más frecuente es que operen como organismos descentralizados o como sociedades anónimas de participación estatal.

Por eso es que muchas veces en el sector descentralizado encontramos algunos de los organismos más eficientes del país, comparados no sólo con los del sector centralizado sino, incluso con los más eficientes del sector privado.

La empresa pública es tal vez el mejor instrumento político, administrativo y económico, con que cuenta el Estado moderno en su lucha por el desarrollo; paradójicamente, es también el más indeterminado, el más indefinido de sus organismos. Tanto en las naciones altamente industrializadas como en los países pobres, todavía se discute qué es la empresa pública, cuáles son sus campos de acción, qué marco jurídico la contiene, qué alcances económicos y qué consecuencias políticas tiene su actuación.

2.4 MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA

Con respecto a la discusión que existe acerca de ¿qué es la empresa pública?, a continuación se presentan algunas definiciones a fin de precisar mejor dicho concepto.

En un informe del grupo de trabajo sobre el tema, convocado en 1980 por el Centro Internacional de Empresas Públicas en Países en desarrollo (ICPE) llegó a la siguiente definición de empresa pública:

"... es una entidad organizacional productiva que se ocupa de actividades de carácter mercantil (o de negocios) y comercializa (pone en el mercado) por lo menos una parte de su producción y que es propiedad pública en un 50% o más".

El Centro Europeo de Empresas Públicas (CEEP), expresa que "una empresa, cualquiera que sea su forma legal, en la que el Estado, autoridades locales, u otras instituciones de derecho público, ejerzan el poder de decisión legalmente o en la práctica, sea por medio de un representante, o por los directivos que ellos designen, es una empresa pública".

La Comunidad Económica Europea (CCE), señala que empresa pública es "cualquier establecimiento sobre el que las autoridades públicas pueden ejercer directa e indirectamente una influencia dominante, a consecuencia del derecho que le da su propiedad, su participación financiera o las normas que gobiernan su gestión interior".

Mauricio Valdés establece que "*una empresa es la unidad administrativa dedicada a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, cuya demanda en el mercado es capaz de influir mediante la fijación de precios, que por lo menos hasta cierto límite tienen facultades de establecer. Una empresa es pública, cuando entre sus características distintivas, incluye en sus bases de existencia, obligaciones y derechos, que están bajo la dirección, de*

un gobierno (nacional, regional, estatal o local), de un instrumento jurídico específico (ley, decreto, reglamento, acuerdo).

Para efectos de este trabajo, y según el Reglamento de la Ley Federal para Entidades Paraestatales se entenderá por empresas públicas, a las entidades que en virtud del tipo de bienes o servicios que producen, tienen objetivos preponderantemente económicos y que en consecuencia se sujetarán a criterios de rentabilidad financiera.

Aún cuando el concepto anteriormente mencionado servirá de guía en este trabajo, es necesario mencionar que existe ambigüedad con respecto al concepto de empresa pública los que ha generado a su vez una gran cantidad de versiones y posiciones con respecto a este concepto.

De hecho, la empresa pública nació como su propio nombre lo indica, con una ambigüedad. Es una empresa, es decir, es una organización mercantil. Al mismo tiempo, sin embargo, es pública, lo que significa propiedad del pueblo a través del Estado, con todas las consecuencias políticas, económicas y sociales que esto puede tener.

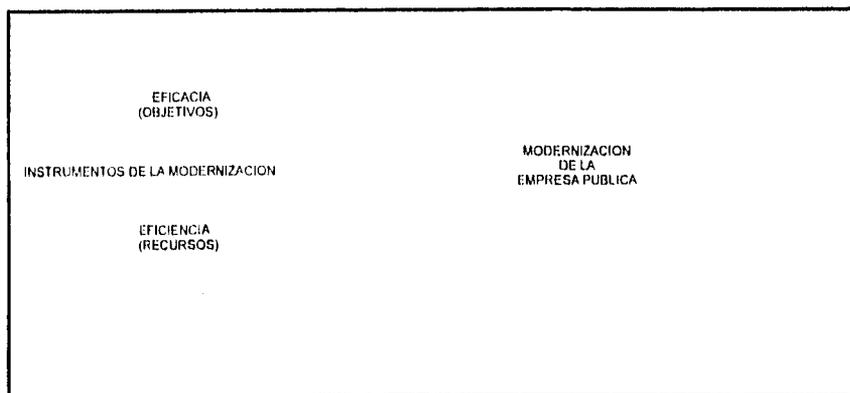
Con respecto a la ambigüedad de la empresa pública se dice que "la estructura sui generis que es la empresa pública, debido precisamente a su reciente aparición, confiere una cierta organización administrativa de un modo que todavía no le pertenece por derecho propio. En ocasiones ha tomado sus modelos administrativos del sector público central (esto es más frecuente en los países en desarrollo); en ocasiones los ha tomado de las empresas privadas. Muchas veces se trata de una combinación de ambas.

Todo esto propicia la existencia de muy diversos modelos administrativos según la tradición de cada país e incluso, dentro de un sólo país, según el caso y la historia de cada institución. Se plantea, sin embargo, en todos los casos, la disyuntiva que siempre ha condicionado a la empresa pública: libertad para actuar dentro de políticas globales o actuación dentro de márgenes estrictos señalados por controles incluso a priori de sus decisiones".(9)

Es precisamente en este margen de libertad o control donde el gobierno toma constantemente medidas orientadas a mejorar su funcionamiento. No hay duda de que siempre existen formas y medios para mejorar la eficiencia de las unidades del sector público, aunque esto implique una aproximación de sus operaciones tanto como sea posible a las del sector privado.

La aproximación de operaciones entre una empresa pública y una empresa privada se da cuando en ambas existe una preocupación por cumplir con los objetivos establecidos, con un uso racional y sistematizado de recursos. En este sentido, implica un aumento en la capacidad que tienen las empresas de responder a las demandas, internas y externas, manteniendo y profundizando la eficacia y eficiencia de la organización, tal como lo representa la siguiente figura.

Figura 7
Elementos de modernización en la Empresa Pública



Fuente: Elaboración propia con base en el texto

Es por esto que la empresa pública, al estar presionada por lograr cumplir con sus objetivos con un mínimo de recursos, debe buscar siempre que los beneficios nacionales sean mayores al costo y cuando estos beneficios netos sean mayores para la operación pública en comparación con otras formas institucionales alternativas.

En este esquema de logro de objetivos (eficacia) y maximización de recursos (eficiencia), ambos elementos tienen especial importancia para el gobierno, debido básicamente a que la eficacia representa el potencial de un gobierno para fijar directrices que conduzcan a objetivos considerados válidos por una sociedad en un momento dado. Y la eficiencia se refiere al potencial institucional y operativo que permite instrumentar, los objetivos socialmente aceptados y jurídicamente consignados en la constitución política.

Esta relación entre eficacia y eficiencia, es tan importante que el "Estado consolida su legitimación sociohistórica en la medida que va traduciendo en realidades los objetivos que recoge su plataforma ideológica".(10)

Pero para convertir en realidad los objetivos plasmados en la plataforma ideológica, "se requiere un cambio que coloque al Estado ya no como un ente relativamente pasivo cooptador de empresas problemas, sino como uno activo, decidido a utilizar en forma racional, coordinada y planeada la fuerza y dinamismo del sector paraestatal, conceptualizándolo como un conjunto integrado funcionalmente al sector central y a sus propósitos nacionales".(11)

Precisamente para que el Estado pueda aprovechar la fuerza y dinamismo del Sector Paraestatal y cumplir con los propósitos nacionales es necesario lograr la eficacia y la eficiencia en la empresa pública.

2.5 EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA PUBLICA

Uno de los temas cruciales de las relaciones entre las empresas públicas con el gobierno y el público en general (por ejemplo respecto a precios, calidad de los servicios, nivel de inversiones, grado de los subsidios), depende del punto de vista en que se enfoque a la eficiencia de las empresas. En el sector privado, la competencia es la medida convencional de la eficiencia.

Sin embargo, esta medida convencional es inadecuada en el Sector Público debido principalmente a que: a)Algunos empresas públicas son monopolios de una actividad y b)pueden tener privilegios, como los financieros (subsidios,

créditos blandos, etc.) o c) estar sujetas a restricciones (de precios, o líneas de productos y servicios).

De hecho el reto que tienen las empresas públicas para cumplir con los propósitos del Estado es tan grande que se ha querido comparar a éstas, con la eficacia y eficiencia de las empresas privadas y los resultados han sido desastrosos.*

"En términos generales la Eficacia: Es el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y la Eficiencia: Es la utilización de recursos para lograr los objetivos propuestos. La eficacia se refiere a los objetivos y la eficiencia a los medios".(12)

* Jorge Ruiz Dueñas, señala que en este campo ha existido una completa confusión conceptual producto de posiciones ideológicas y técnicas distintas. "Sugiere que la EFICACIA de la empresa pública mexicana, se fije en relación con el cumplimiento de los objetivos fijados a ésta y señala tres formas de la eficacia: social, económica y funcional. Las dos primeras se refieren a un ámbito externo, macroeconómico. La funcional, se refieren a un ámbito administrativo interno de la empresa.

La eficacia social tiene que ver con las necesidades públicas, colectivas, que se consideran prioritarias. La eficacia social implica un criterio de evaluación de las consecuencias en la sociedad, provocadas por la actividad de la empresa pública.

La eficacia económica, está íntimamente relacionada con la eficacia social, pero sus criterios de evaluación se definen en términos de política económica; todo ello referido desde la óptica de la empresa pública.

La eficacia funcional, tiene que ver con la pertinencia de la toma de decisiones, implicando la calidad de la gestión, la capacidad gerencial, la certeza de la función de dirección. La auditoría administrativa y operacional son herramientas básicas para la definición de este tipo de eficacia.

Por lo que se refiere a la EFICIENCIA, es un concepto que permite medir los resultados de acuerdo con metas propuestas y recursos empleados. La eficiencia puede ser productiva y financiera.

La eficiencia productiva, significa la maximización de bienes o servicios al mínimo costo. La eficiencia financiera tienen que ver con el nivel de las utilidades, montos de recursos, subsidios a sectores, entre otros".

FIGURA 8
La eficiencia y la eficacia con respecto
al uso de los recursos y el alcance de los objetivos

USO DE RECURSOS	Efficiente	No se alcanzan los objetivos y no se desperdician recursos	Se alcanzan los objetivos y no se desperdician recursos
	Ineficiente	No se alcanzan objetivos y se desperdician recursos	Se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos
		Ineficaz	Eficaz

ALCANCE DE OBJETIVOS

Fuente: Elaborado por Rodríguez Valencia en su libro "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", edit. ECASA; 1990. pág. 15

Por ello, la empresa pública no sólo debe vigilar que se realicen las actividades encomendadas (eficacia), sino también de que se hagan dichas actividades con la mayor eficiencia posible. Por supuesto, un alto nivel de eficiencia se relaciona con un nivel alto de eficacia, y cuando vemos casos de una mala administración, vemos también un problema tanto de ineficiencia como de ineficacia, o casos de eficacia lograda a través de la ineficiencia.

La eficacia y la ineficiencia se relacionan de diversos modos. Los administradores y sus unidades de trabajo pueden ser eficaces sin ser eficientes, y pueden ser eficientes sin ser eficaces. Es decir, pueden lograr los objetivos establecidos pero con una gran cantidad de recursos utilizados o pueden economizar recursos pero no alcanzar los objetivos propuestos.

También, no debe olvidarse que para lograr y mantener un adecuado desempeño organizacional se necesita alcanzar una eficacia y eficiencia, tanto interna como externa. En este sentido, por eficacia interna se entiende el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa, y por la externa se entiende el grado de cumplimiento pero de los objetivos del Estado y la nación en su conjunto. Por su parte, la eficiencia interna se refiere a la adecuada operación de la empresa que hace lograr sus propósitos internos con un mínimo de recursos. La eficiencia externa se refiere al grado en que la empresa le sirve a otras empresas sean públicas o privadas para realizar sus actividades optimizando recursos.

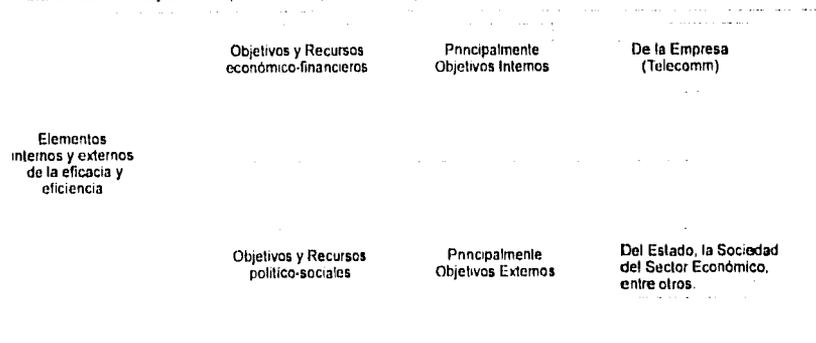
Cabe resaltar que existen dos elementos que son determinantes a la hora para lograr la eficacia y la eficiencia en una empresa, las utilidades y el servicio social.

2.6 ELEMENTOS DETERMINANTES PARA LOGRAR LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA.

Como ya se ha mencionado existen dos elementos -uno interno y otro externo- que son de suma importancia para obtener un adecuado nivel de eficacia y eficiencia en la empresa pública. El primero, el interno, ocasiona que la empresa pública pueda cumplir con sus aspectos internos y que están relacionados con sus trabajadores, autoridades, recursos materiales y financieros, sistemas de trabajo y diseños organizativos, y su expresión son las UTILIDADES. El segundo va orientado a lograr que la empresa cumpla con los aspectos externos, es decir, con los objetivos del sector económico al que

pertenece, así como al cumplimiento de los objetivos del Estado, y su expresión son los objetivos política-sociales, tal como se describe en la siguiente figura.

FIGURA 9
"Elementos internos y externos que se tienen que considerar para obtener un adecuado nivel de eficacia y eficiencia"



Fuente: Elaboración propia, conforme el texto.

ASPECTOS INTERNOS: LAS UTILIDADES

Para algunas empresas públicas, los objetivos se miden a través de las utilidades, ⁽¹⁾ este es un indicador de lo bien que la empresa está cumpliendo con su cometido, que es la prestación eficaz y eficiente de los servicios a su cargo.

Sin embargo, aquí cabe una reflexión, la empresa privada se mide por las utilidades que tiene, por los dividendos que paga a sus accionistas. El fin de la empresa privada es el lucro; ésta es su razón de ser en el sistema capitalista. ¿Pero, eso busca la empresa pública? ¿Busca la utilidad? ¿Quiere el Estado obtener ingresos vía las utilidades de sus organismos? ¿Es éste su principal objetivo?. Se deben de plantear estas interrogantes si se quiere conocer la

⁽¹⁾ La utilidad es la diferencia que existe entre lo que se obtiene por la venta de los servicios y los costos que son necesarios para la prestación de los mismos.

eficiencia de la empresa pública. No existen instrumentos idóneos para medirlos. Se toman prestadas herramientas del sector privado: queremos medir la eficiencia por tiempos y movimientos. O bien, tomamos el recurso fácil de la utilidad. No se ha encontrado, a cincuenta años de existencia de la empresa pública, los instrumentos adecuados para medir su desempeño.

A las empresas públicas que toman la forma de organismos descentralizados o de sociedades anónimas les son aplicables las disposiciones mercantiles que norman el ámbito privado, así como las que regulan las inversiones extranjeras, la transferencia de tecnología y el fomento a diversas actividades.

Esto nos lleva a preguntarnos si lo importante son las utilidades o si bien que el logro de ciertos objetivos justifica la existencia regular de pérdidas. Lo que si es verdad, independientemente de que la utilidad sea el único indicador sobre la eficacia y la eficiencia de una empresa, es que no hay empresa productiva, e incluso sociedad, que sea viable en el mediano plazo si sus egresos corrientes son sistemáticamente mejores a sus ingresos corrientes".(13)

Puede decirse que en algunas empresas públicas se ha menospreciado el papel que tienen las utilidades en el desempeño de las mismas. "Pero también tiene que reconocerse que hay empresas públicas y sectores de la administración paraestatal altamente ineficaces, y como no resulta adecuado medirlos por la utilidad que generan y carecemos de instrumentos para evaluar su actuación, soslayamos entonces la ineptitud justificándola en aras de un supuesto desarrollo del país; lo cierto es que enmascaramos la ineficacia y, en muchas ocasiones, la corrupción".(14)

Así como se reconoce, que no todas empresas públicas son eficientes, también tiene que reconocerse que las utilidades no son el único criterio que existe, -y no debe serlo- para medir la eficacia y eficiencia de la empresa pública. Por lo mismo es necesario considerar también los objetivos político-sociales que tienen que cumplir las empresas públicas.

ASPECTOS EXTERNOS: LOS OBJETIVOS POLITICO-SOCIALES

Otro de los objetivos que tienen que cumplir la mayoría de las empresas públicas, son los objetivos político-sociales. Entre estos objetivos pueden mencionarse: la defensa de la soberanía, la prestación de servicios a comunidades marginadas o de escasos recursos, entre otros. Estos objetivos no son precisamente rentables, pero muchas veces son indispensables y necesarios.

Sin embargo, aún cuando es necesario cumplir con los objetivos político-sociales, no debe de perderse de vista que uno de los propósitos centrales de las empresas públicas, es la calidad y oportunidad en la oferta de bienes y servicios que producen o proporcionan, con un claro criterio que evite confundir a las empresas públicas propiamente dichas con las entidades de servicio institucional. Estas entidades son útiles para la prestación de servicios públicos o para realizar las actividades promocionales y de investigación, cuya eficiencia y productividad no son siempre medibles en términos de rentabilidad financiera.

La búsqueda de objetivos político-sociales ha fomentado la creencia de que el desempeño y la eficiencia de las empresas en el sector privado suelen ser superiores en comparación con las del sector público. Una empresa pública

puede ser considerablemente menos eficiente, debido a la búsqueda de objetivos político-sociales, sin embargo representa el único camino posible de asegurar la realización de ciertas tareas económicas vitales. Las malas opiniones en cuanto a la eficiencia de las empresas públicas son compartidas no sólo en nuestro país sino también en otros países en vías de desarrollo y desarrolladas.

No se debe olvidar que la administración pública paraestatal y la empresa pública en México tiene un sentido político fundamental y es un importante instrumento de desarrollo. "En un sistema de economía mixta como el nuestro, representa el equilibrio y la posibilidad de armonizar intereses que de otra manera desatarían la contienda social".(15) ¿Por qué se insiste en que el objetivo económico o el político son la mejor solución? ¿Por qué, las dos grandes soluciones extremas no parecen óptimas?. Ni la empresa pública total, ni la empresa privada total.

"La solución está en encontrar un mecanismo económico, administrativo, con una base política sólida, que permita un desarrollo con un grado importante de independencia; un organismo nacional que tenga objetivo político, organización eficiente, saneamiento financiero, visión global de la economía y convicción coordinada del desarrollo. Y esta puede lograrse solamente mediante la acción de las empresas públicas".(16)

Todavía se tiene presente que las Empresas Públicas, son aquellas las que en virtud del tipo de bienes o servicios que producen, tienen objetivos preponderantemente económicos y que en consecuencia se sujetarán a criterios de rentabilidad financiera.

Sin embargo, la definición de una adecuada estrategia para una empresa pública debe integrar objetivos diversos y posiblemente contradictorios. En el caso de la empresa pública generalmente existe una diversidad de objetivos, los cuales se traducen en ejes multidimensionales.

"Si alguna otra alternativa debiera buscarse para lograr la eficacia y eficiencia de la empresa pública, la alternativa parecería estar entre la oficina burocrática y la empresa de lucro. Entre esos dos extremos, la empresa pública tiene que funcionar y regirse en un difícil equilibrio. Si el concepto de oficina burocrática prevalece, los controles estatales son tan rígidos que pueden nulificar a la empresa pública convirtiéndola en una oficina más. Si domina el concepto de empresa privada mercantil, la empresa pública pierde su liga con el Estado y renuncia a la razón misma de su existencia: ser un instrumento político de desarrollo. En consecuencia, la empresa pública debe tener una estructura administrativa que se sujete a los controles del Estado, pero que le permita cumplir con sus propios objetivos. Al mismo tiempo, debe tener flexibilidad administrativa y la libertad de acción necesarias para manejarse con mayor eficiencia que las oficinas tradicionales burocráticas". (17)

A este fenómeno se ha llamado la "gestión de lo ambiguo" (Nloche, 1979), es decir, encontrarse entre la lógica del Estado y lógica del mercado, entre el interés particular y el interés general, y esto es en última instancia el elemento constitutivo de la empresa pública.

La empresa pública deberá desarrollar toda una infraestructura de relaciones con la administración central y una competitiva frente al mercado. En la

medida en que privilegia la primera, corre el riesgo de ir en detrimento de su competitividad, mientras que al privilegiar la segunda, se puede obstaculizar su acción debido a la falta de relaciones y sistema ágiles de comunicación, quedando atropado en la compleja maquinaria burocrática del sector público.

A pesar de eso, las empresas públicas constituidas como organismos descentralizados, generalmente se comportan con pautas de eficiencia que responden al modelo de beneficio social- costo social.

El problema de la diversidad de objetivos en la empresa pública puede resolverse planteando una estrategia mixta que integre logros tanto de tipo económico-financiero, como político-social.

No debe olvidarse que la empresa pública responde a una política pública estatal, por lo tanto su misión estratégica debe a) insertarse dentro de un plan global, contribuyendo al logro de ciertos fines; b) mantenerse como ente del sector público y ser funcional al sistema político global; c) ser eficiente en su acción operativa y evitar transformarse en un costo social permanente; todo esto, por sólo mencionar parte de las demandas más comunes que recaen sobre este tipo de empresas.

Precisamente muchas de estas demandas que tiene que enfrentar la empresa pública, de ser distribuidor o generador de riqueza, ha provocado una gran cantidad de presiones sobre la misma que ha motivado que muchos veces el gobierno, carente de recursos o incapaz de administrarlas, recurra a la privatización de las empresas públicas como forma de enfrentar dichas presiones.

2.7 PRIVATIZACIÓN Y EFICIENCIA

La privatización siempre ha sido un tema muy debatido y debatible, y aún cuando muchos lo consideran como un medio para lograr la eficiencia, - poniéndolas en manos de empresarios privados o presionando al gobierno a mejorar su operación- lo que si tenemos es que la privatización supone una transformación de las funciones que tiene encomendada el Estado y una retracción de la actividad estatal.

Concepto de Privatización

A la privatización se le puede conceptualizar en forma harto esquemática como "la transferencia de los bienes y funciones de servicio del sector público al privado. Así, abarca actividades como la venta de empresas propiedad del Estado y la contratación de servicios públicos con contratistas particulares".(18)

La empresa pública desde que hizo su aparición, ha estado amenazada por el fantasma de la privatización, es decir, la privatización y la estatización son fenómenos que siempre han coexistido.

Con respecto a lo privatización existen argumentos a favor y argumentos en contra. Entre los argumentos a favor se encuentran que privatización proporciona: ingresos inmediatos en efectivo, ingresos futuros vía impuestos, dinero para el pago de la deuda, es un estímulo a la inversión extranjera, el gobierno proporciona malos servicios, entre otros.

Entre los argumentos que se encuentran en contra de la privatización pueden mencionarse: existen pocos compradores con grandes capitales, existen malas valuaciones por lo que las empresas son malbaratadas, se fomenta casi siempre el monopolio y la concentración de la riqueza, se provoca corrupción en el proceso, el gobierno se obliga a conceder una situación de privilegio a través de subsidios e impuestos a las empresas privatizadas.

Asimismo, con respecto a la privatización son innumerables las razones para que ésta aparezca y se lleve a cabo. Estas razones o presiones que se realizan para obligar al gobierno a vender sus empresas pueden resumirse de la siguiente manera:

Razones externas e internas de la privatización

Dice José Francisco Gallardo que "la transformación de la política económica hacia la privatización que ha vivido México desde inicios de la década de los ochenta, tiene sus razones externas e internas que la explican". (19)

Razones Externas

Las razones externas se presentan en dos flancos: por un lado, ante la necesidad de que México se integre a la economía mundial por efecto de la globalización; y por el otro, ante las recomendaciones que dan los organismos financieros internacionales en este sentido.

Inserción de México en la economía mundial

La Inminente adecuación mundial de las estructuras capitalistas de producción al llamado neoliberalismo, que plantea la existencia de un libre mercado y libre comercio, dejando de lado la tradición histórica del Estado en cuanto a su intervención profunda en la economía; así como la constante innovación científica y tecnológica en todos los sentidos y la interacción del mundo por bloques económicos, han sido premisas fundamentales para demostrar que ya no es posible seguir con economías cerradas hacia adentro y hacia afuera, y que es necesario contar con un Estado moderno, actual y adecuado a las necesidades económicas apremiantes de hoy en día. Por tal razón, se ha puesto de relieve la necesidad de redimensionar al Estado, que en cuanto a lo económico, se propone reducirlo al mínimo de sus funciones.

Esto se ha fortalecido con el ascenso al poder de las fuerzas conservadoras, que cuestionan al Estado interventor y critican su ineficiencia e impotencia para resolver los problemas estructurales del capitalismo.

Presiones de los organismos financieros internacionales

El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) principalmente, han presionado al gobierno mexicano -a cambio de asistencia financiera o préstamos adicionales- para que reduzca sus gastos gubernamentales y se ajuste a las políticas neoliberales.

Razones Internas

Las razones internas se deben principalmente a: la grave crisis económica que a través de los años se agudizó, poniendo en tela de juicio al Estado interventor y la existencia de muchas de las empresas públicas que se volvieron ineficientes y fuertes deficitarias del erario nacional; y, al requerimiento de buscar nuevas estrategias de desarrollo que permitieran al país enfrentar y superar los nuevos retos económicos.

La crisis económica: agotamiento del modelo general de desarrollo.

El modelo general de desarrollo que funcionó en México de 1930 a 1982, se caracterizó por tener un Estado altamente interventor en la economía, que en lugar de realizar cambios estructurales de fondo, intentó dar solución a los problemas económicos a través de la creación y absorción (vía quiebra) de empresas públicas de áreas que antes sólo estaban destinadas a la actividad de los sectores privado y social,

Sin embargo, ante la crisis económica cada vez más pujante, esta situación cambió en los albores de la década de los ochenta y que se ha mantenido hasta nuestros días. A esto se sumaron otros problemas surgidos por el excesivo endeudamiento: estancamiento, un sector público sin recursos para hacer frente al servicio de la deuda, altas tasas de interés, baja productividad económica, etc., provocando que la crisis se agudizará y obligará a tomar serias medidas privatizadoras para solucionarla.

Nueva estrategia de desarrollo

Ante la crisis, fue necesario comenzar a bosquejar orientaciones económicas, jurídicas y administrativas que mejorarán la gestión de la empresa pública. Esto constituyó el abandono definitivo del modelo general de desarrollo y el inicio de una nueva estrategia basada en una modificación del comportamiento del Estado, que precisó sus funciones y replanteó sus prioridades bajo esquemas de un nuevo orden.

En este orden de circunstancias, el gobierno mexicano emprendió un proceso de cambio -con criterios de racionalidad- encaminado a la obtención de mayores niveles de eficiencia en la economía contemplando la reestructuración del sector paraestatal, que creció a lo largo del tiempo en forma desordenada y sin obedecer a planes específicos, mediante la privatización de las empresas públicas, dando así, mayor margen a las transacciones cambiarias, al libre juego de la oferta y la demanda y a la liberalización del comercio.

En esta nueva estrategia de desarrollo, el proceso de transformación de la administración adquiere gran importancia debido a la amplia participación del Estado como regulador económico, al auge del liberalismo económico y a los cambios en la sociedad que reclama un desempeño más eficiente del aparato estatal. En América Latina se debe agregar la crisis económica.

"Sin duda alguna los noventas serán recordados como la década en la que se reestructuró la administración pública en gran parte del mundo. El debate sobre

este asunto es discutido en seminarios, conferencias y aulas académicas. El consenso es claro acerca de la necesidad de modernizar al Estado; sin embargo, hay diversos puntos de vista en torno a la forma de efectuar los cambios:

Hay quienes reconocen que el Estado debe reformular sus relaciones con la sociedad, pero advierten los riesgos de rechazar totalmente cualquier intervención estatal. La economía de mercado tiene que someterse a un riguroso análisis para determinar las ventajas y desventajas de la desregulación, de la reducción del gasto público y de la privatización.

Por su parte, la Conferencia Económica para América Latina (CEPAL) señala que la ineficiencia estatal es parte del problema, pero no lo es todo, lo que se requiere es reformular la intervención del Estado a fin de, mientras éste se dedique a mantener el equilibrio macroeconómico y a redistribuir la riqueza, los particulares se ocupen de la producción.

El Fondo Monetario Internacional opina que para obtener resultados en el proceso modernizador se requiere reinterpretar al Estado, lo cual consiste en privatizar empresas; mantener una política macroeconómica sana, es decir, evitar el exceso en el gasto público y en el endeudamiento tanto interno como externo; adecuar el marco normativo para que se garantice la competencia.

Otros argumentan que el punto fundamental de la modernización no es el tamaño, sino la calidad del aparato estatal. Un Estado inteligente que considere la participación de la sociedad, que sea capaz de afrontar la complejidad, que invierta en educación y en recursos humanos es lo que hoy se requiere".(20)

Con respecto al fracaso de la estrategia y del modelo general de desarrollo, como razones internas de la privatización, el concepto que se utilizó mucho como una de las grandes causas fue la ineficiencia de las empresas públicas.

Entre algunas de "las fuentes de ineficiencia de las empresas públicas que se mencionan son: a) que no corren el peligro de la banca rota, b) no afrontan el riesgo de ser adquiridas por otras empresas; c) no están obligadas a observar la disciplina financiera que se impone en el sector público; y, d) no están obligadas a alcanzar la eficiencia productiva porque tienen pocos incentivos que las obligan a responder a las demandas de los consumidores; (la cantidad, la calidad u otras características de los bienes y servicios públicos no son las más apreciadas por los consumidores).

Por ello, los partidarios de la privatización tienden a asociar la desaparición de las empresas públicas con el aumento de la competencia y el mejoramiento de la eficiencia productiva".(21)

"Así, la cuestión de la privatización queda reducida a un asunto de eficiencia. "¿Puede producir el sector privado competitivo un bien necesario a menor costo para la sociedad que el sector estatal?. Si la respuesta es afirmativa, entonces la privatización debe llevarse a cabo". (22)

"Se dice que la privatización puede reemplazar a las empresas estatales ineficientes y deficitarias, por empresas más modernas que respondan a las necesidades del consumidor y mitiguen las presiones económicas del gobierno". (23)

"La transición de la propiedad pública a la privada puede acrecentar la eficiencia productiva en la que se refiere a reducir costos de producción, aunque estas reducciones pueden ser modestas. Podrían incrementarse las ganancias de la eficiencia, si ciertos monopolios públicos importantes se privatizan, pero si quedan expuestos a la competencia y van acompañados de medidas nuevamente la aparición de cualquier monopolio. Si se llevan a cabo políticas de liberación y desreglamentación que fomenten la competencia, la privatización pueda acrecentar no sólo la eficiencia productiva, sino también la distributiva". (24)

"Para que una empresa pública sea eficiente, debe ir acompañada de otras medidas de liberalización que le permitan incrustarse en la competencia nacional e internacional. Siendo esto una obligación para aquellas empresas que han disfrutado de una posición monopólica (las mayores ganancias de eficiencia pueden esperarse de la privatización de monopolios públicos y privados y en particular, de los grandes monopolios)". (25)

Precisamente para responder a una situación económica y política específica y lograr un nivel adecuado de eficiencia adecuado, vía competencia, existen una gran cantidad de vías a tipos de privatización a los que se puede recurrir y, que a continuación se mencionan:

Tipos de privatización en México

La privatización de empresas públicas en México, no sólo se realiza mediante la venta. Existen también procesos que si bien no implican la enajenación

(liquidación, extinción, fusión, transferencia y concesión), si corresponden a una forma de retracción de la actividad estatal.

José Gallardo menciona algunos tipos de privatización entre las que se encuentran la venta, liquidación, fusión, transferencia y concesión.⁽²⁶⁾

Venta

Se someten a proceso de venta aquellas entidades en las que la participación del Estado no es justificable, es decir, aquellas entidades que no tienen el carácter de estratégicas o prioritarias. Además, las que por sus condiciones de operación y viabilidad económica son susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado.

Este tipo de privatización ha sido uno de los más privilegiados durante el proceso en el caso mexicano. Las razones son evidentes: permite tener ingresos inmediatos en efectivo, se asegura tener ingresos futuros en efectivo vía impuestos, solventa pagos de deuda externa y permite obtener recursos frescos extra que se pueden destinar a obras de beneficio social.

Liquidación, extinción

Se liquidan o extinguen aquellas entidades cuyas actividades se duplican, las que han alcanzado los objetivos para los cuales fueron creadas, las que no cumplen con sus fines u objeto social, o cuyo financiamiento no es conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público. Se

consideran también de manera especial, las entidades que presentan una difícil situación financiera no viable para mantener su operación.

Fusión

La fusión de entidades se efectúa cuando la relación existente entre sus actividades permite unificar programas y objetivos, mejorar sus estructuras administrativas, simplificar sus procesos de producción, optimizar el empleo de sus recursos financieros, técnicos y humanos con la integración o complementación de procesos productivos, de comercialización y de gestión y en general, incrementar su eficiencia.

Transferencia

La transferencia de las entidades sometidas al proceso, se hace a los Gobiernos de los Estados y tiene como propósito fundamental contribuir al fortalecimiento de la política de descentralización, del federalismo, de la autonomía del municipio y de la promoción del desarrollo regional.

Concesión

La concesión se da como una viabilidad a la privatización total de capitales; se constituye como una licencia -con determinadas regulaciones- que dan las instituciones o entidades paraestatales de algunas de sus actividades, al sector social o privado.

Por su parte José Juan Sanchez agrega otros tipos, tales como: la desincorporación, liberalización y desregulación.(27)

Desincorporación

Cabe definir a la desincorporación como la venta de capital social o una liquidación, para concluir actividades de la empresa y vender acciones. Esta desincorporación se puede realizar mediante el traspaso de acciones públicas a los particulares, sencillamente por medio de la liquidación o por arrendamiento.

Liberalización

La liberalización se refiere a la extensión de actividades que estuvieron en el Estado, a la libre concurrencia del mercado y se desempeñaron bajo formas directas de regulación pública para garantizar el uso adecuado de los recursos en beneficio del consumidor. Así, la privatización provocó la supresión de monopolios -públicos y privados-.

La liberación emerge como un cambio de estrategia, que refleja que un monopolio ha dejado de brindar beneficios al consumidor y debido a su debilitamiento gradual es más conveniente que sea liberado del control estatal.

La liberación permite una reducción de las regulaciones directas que determinan el ingreso a un sector, los tipos de producto y servicios, el establecimiento de precios y el riesgo de la competencia. La venta de empresas públicas es vista como una liberalización, vía la privatización.

Desregulación, Desreglamentación

La desreglamentación es una disminución en las funciones de gobierno en las áreas de planeación y regulación. Esta concepción se enmarca dentro del neoliberalismo económico, ya que requiere de una amplia desreglamentación para que las fuerzas del mercado operen libremente y pueda llegarse al ideal del liberalismo.

En el mundo existen alrededor de 22 métodos de privatización, con los cuales los gobiernos han desestimulado su participación económica. Dichos métodos varían de país a país, dependiendo de las características económicas y políticas de cada uno. Pero en términos generales pueden resumirse en estas tres formas de privatización: total, parcial y simulada, que en general engloban los distintos métodos conocidos.

Privatización Total

Esta forma incluye la desincorporación de bienes del Estado, por medio de la venta u otro medio, al sector privado; en otras palabras, es la transferencia total de propiedad y control de los activos estatales a los inversionistas privados tales como (la venta y la liquidación).

Este método de privatización es el más estricto, pues enajena las empresas y participaciones públicas en forma total, incluso, es el que más se identifica con las políticas neoliberales de varios países. Afecta empresas públicas de toda índole, es decir, las no rentables y hasta las sí rentables.

Privatización Parcial

La forma parcial de privatización, es la combinación de la propiedad del Estado sobre empresas o instituciones y la transferencia o concesión de algunos servicios y funciones específicas al sector privado tales como (la fusión, transferencia, concesión y desincorporación).

Asimismo, se relaciona con la llamada "privatización silenciosa", donde el objetivo primordial es incentivar la provisión privada de bienes y servicios, es decir, sin dejar de ser empresa controlada por el Estado, enajenar algunos activos.

Estas contrataciones externas o franquicias pueden ayudar a elevar el nivel de productividad y mejorar la capacidad de respuesta del sector público.

Privatización Simulada

Esta forma, no implica la venta total o parcial de los activos estatales a manos privadas; se da cuando se imponen criterios de desempeño de tipo privado a las empresas del Estado. De ahí que, una empresa estatal funciona como si fuera una privada, utilizando incentivos y métodos de trabajo similares a los privados, tales como (la liberalización, desregulación y desreglamentación).

Dicho de otro modo, se privatiza la gestión y se adopta un marco jurídico con criterios precisos de evaluación y sistemas de control utilizados por las empresas

privadas, esperando con ello, una mejora y un incremento en la eficiencia de la empresa.

En este orden de ideas, no se puede dejar esta apartada sin antes mencionar que también existe la privatización pasiva, paralela y progresiva.

La pasiva se da cuando el gobierno renuncia a aprovechar oportunidades para iniciarse en actividades nuevas. Por su lado, la paralela se da en aquellas situaciones en la que la privatización de ciertas actividades causa directa o indirectamente, la privatización de otras. La progresiva, en cambio, se da cuando el gobierno interpreta la legislación en su contra, es decir, en contra de sus propias servicios y empresas, y, por el contrario, en ventaja del sector privado.

Cabe destacar que cualquier empresa, que sea resultado de alguna de las tantas formas de privatización mencionadas, puede fracasar -por múltiples factores políticos, económicos y sociales- en su intento de buscar elevar el nivel de eficacia y eficiencia de la misma empresa. Es decir, privatizar no es modernizar.

2.8 PRIVATIZACION Y MODERNIZACION

"Tiene que reconocerse que el intervencionismo estatal propició fuertes desequilibrios macroeconómicos como los excesos en: el crecimiento del aparato estatal, el gasto público y las regulaciones económicas. Estos desajustes provocaron, a su vez, burocracia e ineficiencia, déficits gubernamentales y desaliento de la inversión privada".(28)

Sin embargo, no todo lo que se privatiza es ineficiente. De hecho puede haber una empresa paraestatal eficiente y rentable, pero la inversión que requiere para su modernización sólo podría hacerse con capital privada por lo que tiene que recurrirse a la privatización.

De hecho, "con pocas excepciones, las empresas privatizadas realizaron más inversiones, se expandieron, mejoraron su eficiencia y productividad, y tuvieron más ganancias, mejorando así notablemente su competitividad internacional".(29)

Es absurdo plantear que el redimensionamiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad tenga solamente como objetivos: restringir al aparato estatal y señalar su ineficiencia. Existen diversos factores que lo condicionan: educación, régimen jurídico, tecnología e innovación, democracia, apertura comercial, movimientos sociales, etc.

"No se puede atribuir de manera generalizada a la ineficiencia del sector público, el fracaso de algunas políticas implementadas durante la etapa del Estado de Bienestar. Hay ejemplos de empresas muy eficientes, no obstante la mayoría de éstas fueron utilizadas para canalizar subsidios y como agencias de colocación, lo cual estimuló el abultamiento del déficit gubernamental".(30)

Depende de que sector y en que país se lleve a cabo, la privatización, tendrá un significado distinto, por lo cual, ésta debe implementarse de acuerdo a las condiciones imperantes en cada nación.

"En el caso de México la reducción de las actividades del Estado, se basó en tres principios básicos: primero, inyectar capital privado en tantas partes del sector público como fuera posible, por medio de la venta de activos y/o acciones; segundo, estimular una mayor eficiencia en las empresas restantes del sector público; y tercero, buscar eliminar las pérdidas incurridas por las empresas públicas. Asimismo, estos principios fueron acompañados de políticas monetarias y fiscales, como fueron: la reducción drástica de la inflación, una disminución en la carga impositiva, la liberalización y/o flexibilización de los mercados, y una mayor apertura comercial".(31)

Como se puede observar son diversos los temas que se desprenden del fenómeno de la privatización, desde cuestiones financieras y jurídicas hasta problemas políticos e ideológicos. La privatización no es sencilla, tampoco es un sinónimo de competitividad y eficiencia, aunque planteada apropiadamente puede ayudar a mejorar la productividad y sanear la economía de un país. Se debe evitar la privatización como el traspaso mecánico de actividades del sector público al privado.

"La privatización puede ser la mejor solución del problema de las empresas estatales, pero, en términos reales, es poco probable que se logre llevarla a cabo en el grado necesario. Debe recomendarse a las autoridades correspondientes, que a medida que se realizan los esfuerzos tendentes a la privatización, no dejen de considerar las posibilidades de modernizar las empresas públicas mientras éstas están aún en manos del gobierno".(32)

De esta forma, en la medida de lo posible se deben fortalecer las empresas estatales, para convertirlas, por un lado, en organizaciones eficientes de

autogestión que cumplan plenamente con las demandas sociales y, por otro, en instituciones equilibradas económicamente.

Debe quedar clara que la privatización de empresas públicas no contempla la desaparición del gobierno, lo que pretende es corregir lo perjudicial por medio de la contención y moderación en sus funciones. No se trata de suprimir el gasto público, sino de moderarlo, tampoco se pretende eliminar cualquier forma de regulación lo que se quiere es adecuarla a los requerimientos actuales.

Asimismo, y a fin de adecuar a las empresas públicas a los requerimientos actuales se deben de buscar nuevos modelos de organización y de comercialización que permitan conciliar los aspectos tanto económico-financieros, como político-sociales para una mejor operación de la misma.

En este sentido, el esquema de comercialización denominado franquicia puede ser un gran elemento de apoyo en el proceso de modernización de la mayoría de las empresas públicas, al propiciar la adecuada prestación de los servicios y permitir conciliar aspectos tanto económico-financieros, como político-sociales.

Referencias del Capítulo II

1. Excelsior. Suplemento Magazine Internacional. México. Año 5, Núm. 184, p. 2
2. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. "Presentación". México, 1989, pp. XII-XIII
3. Andrés Caso Lombardo. "La administración pública como factor de cambio social y económico en México". Revista de Administración Pública. México, 1975. Edit. INAP. Núm. 27, p. 66.
4. Luis García Cárdenas. "La administración Pública para el desarrollo". Revista de Administración Pública. México, Edit. INAP. Núm. 1. Nov-Dic. 1970 p. 83

- 5) Horacio Flores de la Peña. "Programa Actual de Reforma Administrativa". Revista de Administración Pública. México. Edit. INAP. Núm. 27. Sep-Dic. 1973. p. 27.
- 6) Luis García Cárdenas. "La Administración Pública en México". Revista de Administración Pública. México. Edit. INAP. Núm. 21. p. 84.
- 7) Miguel Duhalit Krauss. "La administración de Personal Público". México. Edit. INAP. 1a. edición, 1a. reimpresión. p. 13
- 8) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, 1990. Edit. Porrúa Hermanos. Art. 45. p. 23
- 9) Alejandro Carrillo Castro (coordinador). "Las empresas públicas en México". México, 1976. Edit. INAP. p. 55.
- 10) Alejandro Carrillo Castro. "La Reforma Administrativa". México. Grupo editorial Miguel Angel Porrúa, 2a. Edición; 1a. Reimpresión. 1970. p. 14
- 11) Alfredo Acle. "La empresa pública: desde fuera desde dentro". México. Edit. Limusa; 1992. 1a. edición. p. 30
- 12) Valencia Rodríguez. "Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas". México, 1990. Edit. ECASA. pp. 12-13.
- 13) Alfredo Acle. op. cit., p. 37
- 14) Alejandro Carrillo Castro. "La Reforma...". op. cit., p. 210
- 15) Ibid.,
- 16) Wilbur Jiménez Castro. "La Administración Pública para el desarrollo integral". Edit. Noriega. México. 1987. p. 66
- 17) A.H. Hanson. "La empresa pública y el desarrollo económico". Edit. INAP. México. 1978. pp. 57
- 18) Marco Antonio Sánchez Saldarña. Reprivatización Bancaria. Un caso práctico de la Reforma del Estado. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. U.N.A.M. México, 1992. p. 18
- 19) José Francisco Gallardo Enriquez. La privatización de la administración pública en México. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. U.N.A.M. México. 1993. pp. 122-129
- 20) Marco Antonio Sánchez. op. cit., p. 16
- 21) José Juan Sánchez González. La privatización en el proceso de desmontamiento del Estado de Bienestar al surgimiento del Estado Neoliberal. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. U.N.A.M. México, 1993. p. 133.
- 22) José Juan Sánchez. op. cit., p. 125
- 23) José Francisco Gallardo. op. cit., p. 24
- 24) José Juan Sánchez. op. cit., p. 132
- 25) José Juan Sánchez. op. cit., p. 134
- 26) José Francisco Gallardo. op. cit., pp. 140-141
- 27) José Juan Sánchez. op. cit., pp. 114-116
- 28) Marco Antonio Sánchez. op. cit., p. 12
- 29) José Francisco Gallardo. op. cit., p. 78
- 30) Marco Antonio. op. cit., p. 13
- 31) José Francisco Gallardo. op. cit., p. 76
- 32) René Baicazar Albores. Neoliberalismo y empresa pública. Estudio de un caso: Aeropuertos y Servicios Auxiliares (A.S.A.). Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. U.N.A.M. México, 1993.

TERCER CAPITULO

3. LA FRANQUICIA

En este capítulo se da a conocer uno de los modelos que mayor relevancia tiene entre las empresas de servicios, como son las franquicias, para lo cual se pretende proporcionar el marco general e introductorio así como algunos elementos específicos sobre el tema de la franquicia que permitan un mayor conocimiento y ubiquen mejor al lector sobre el tema abordado.

Para esto, se considera oportuno comenzar con la definición, funcionamiento, origen y desarrollo que ha tenido este modelo.

Con esta base, se podrá comprender el desarrollo y las peculiaridades que cada modelo de franquicia adopta en los países del mundo en los que ha incursionado.

El presente capítulo tiene como objetivo describir y explicar la situación y desarrollo que tiene la franquicia en México, los tipos, niveles y formas semejantes que existen de este modelo, así como el futuro que tiene en el mundo y particularmente en México.

Este capítulo pretende proporcionar aquella información básica que permita un mayor conocimiento y claridad del tema. Lo que permitirá entender mejor el impacto que tendrán las franquicias en la modernización administrativa de Telecomunicaciones de México.

3.1 FRANQUICIA Y PRIVATIZACION

Como ya se había visto las nuevas circunstancias económicas, caracterizadas por la globalización económica, han traído una gran cantidad de cambios que han afectado todos los ámbitos de la vida.

Estos mismos cambios han obligado a todas las empresas y al Estado mismo, a realizar mejoras en sus estructuras y sistemas, a fin de mejorar su operación y mantenerse en las actuales circunstancias económicas.

Pero, específicamente en México, se está atravesando por una situación en la que el Estado, está dejando de tener un papel protagónico, debido principalmente a la incapacidad de éste para generar riqueza, en un primer momento, y de ser distribuidor de riqueza, posteriormente.

Para el Estado, este alejamiento de la vida económica no se debe únicamente a su incapacidad para generar o distribuir riqueza, sino se debe a una gran cantidad de factores económicos, políticos e ideológicos.

Paralelamente al alejamiento del Estado de la vida económica, empieza a destacar el mercado y la empresa privada como los factores claves, que se supone, serán los grandes generadores y distribuidores de la riqueza nacional.

Precisamente, debido al nuevo papel protagónico que tiene el mercado y la empresa privada, los esquemas de organización y comercialización de esta empresa, aparecen repentinamente como los grandes modelos de eficiencia y

competitividad, lo cual no es del todo cierto, porque privatizar no es modernizar.

Pero independientemente de que los esquemas de organización y comercialización pudieran o no mejorar la operación de una empresa, lo que si es real es que estos esquemas de organización y comercialización ejercen una especial presión sobre las empresas públicas, a fin de mejorar su propio desempeño y enfrentar adecuadamente las actuales circunstancias económicas.

En este sentido las empresas públicas tienen ante si el reto de encontrar nuevos modelos de organización y comercialización que le permitan enfrentar la actual situación económica con autsuficiencia y competitividad.

Al respecto, Jose Juan Sanchez dice que existen alternativas previas a la privatización que tiene que considerarse antes de pensar en una privatización total.

"la venta de empresas públicas no es la única forma posible de privatizar la producción pública. Existen algunas alternativas, que una vez implementadas pueden tener mayores posibilidades que la misma venta directa. De las cuales pueden distinguirse cuatro:

La más obvia es la privatización de la gerencia, en el sentido de lograr un mejor balance entre el comportamiento público y el empresarial. Este tipo significa para la empresa pública la utilización de sistemas y procedimientos aplicados por la empresa privada.

La segunda alternativa a la privatización de las empresas públicas es lo que podría denominarse privatización periférica: es decir, la venta de ciertas partes de la empresa, manteniendo el núcleo productivo bajo la propiedad estatal.

Una tercer alternativa, que parece prometedora, es la privatización a través de acuerdos y convenios con socios provenientes del sector privado, tanto nacional como transnacional. Esta solución puede ser una excelente estrategia para futuras expansiones, que de otra manera hubieran resultado imposible llevarlas a cabo exclusivamente por el sector público.

La última y quizá la más radical, es la propuesta que señala realizar la socialización de la organización gubernamental mediante el fortalecimiento de las empresas y servicios estatales. Esto podría efectuarse al reestructurar empresas y servicios, convirtiéndolos en organizaciones de autogestión que cumplan plenamente con los requerimientos económicos y sociales".(1)

Actualmente, existe un modelo de comercialización, que reúne algunas características de las alternativas a la privatización anteriormente señaladas, que es conveniente considerar, a fin de mejorar la operación de la empresa pública, este modelo es, la FRANQUICIA.

3.2 DEFINICION DE FRANQUICIA

En la búsqueda para encontrar mejores formas de operación, las empresas públicas han recurrido a una gran cantidad de modelos de operación y comercialización. En este sentido, existe un modelo de comercialización y

distribución denominado franquicia que resulta interesante analizar por ser uno de los modelos que más impacto y difusión ha tenido en las empresas dedicadas a la prestación de servicios, que aún cuando tiene una mayor difusión en la empresa privada no deja de ser una gran oportunidad para la empresa pública.

En el caso de 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 y difundir sus características en nuestro 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 nuestra historia reciente, la siguiente definición simple de franquicia:

"Se entenderá como franquicia, aquél en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombre comercial al adquiriente, transmitirá conocimientos o proporcionará asistencia técnica".(2)

3.3 ¿QUE COMPRENDE LA FRANQUICIA?

En la definición y comprensión de la franquicia está implicado un valor importante. Tanto el empresario que otorga una franquicia como el sujeto que la adquiere deben saber que el objeto del acuerdo que celebran es, precisamente, el otorgamiento de una franquicia. Lamentablemente, en nuestros días hay ocasiones en que se confunden fácilmente a la franquicia con otras figuras o contratos. Por ello es importante definir a la franquicia y establecer las diferencias que existen con otras figuras semejantes.

Hay que establecer que la distribución, como contrato, y la franquicia son dos cosas distintas. La distribución y el simple contrato de distribución no son, ni con mucho, lo mismo que una franquicia. La franquicia fue concebida para resolver los problemas de distribución y, con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionó como una forma de hacer negocios independientes.

Aquellas empresas que buscaron en la franquicia simplemente resolver su problema de distribución, observaron que la misma podía ser, en sí misma, una fuente de generación de negocios y utilidades interesante. Entonces fue cuando la distribución pasó a ser un simple antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia.

Por lo que se refiere a su similitud y diferencias con otras figuras, se puede asegurar que es alarmante la confusión que se ha observado en mucha gente con relación a dichas figuras y, desafortunadamente, no se cree que dicha confusión se disipe, de manera rápida, en México. Por eso mismo es necesario retomar el concepto amplio de franquicia.

"La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio".(3)

En la franquicia, encontramos que la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. En efecto, en la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

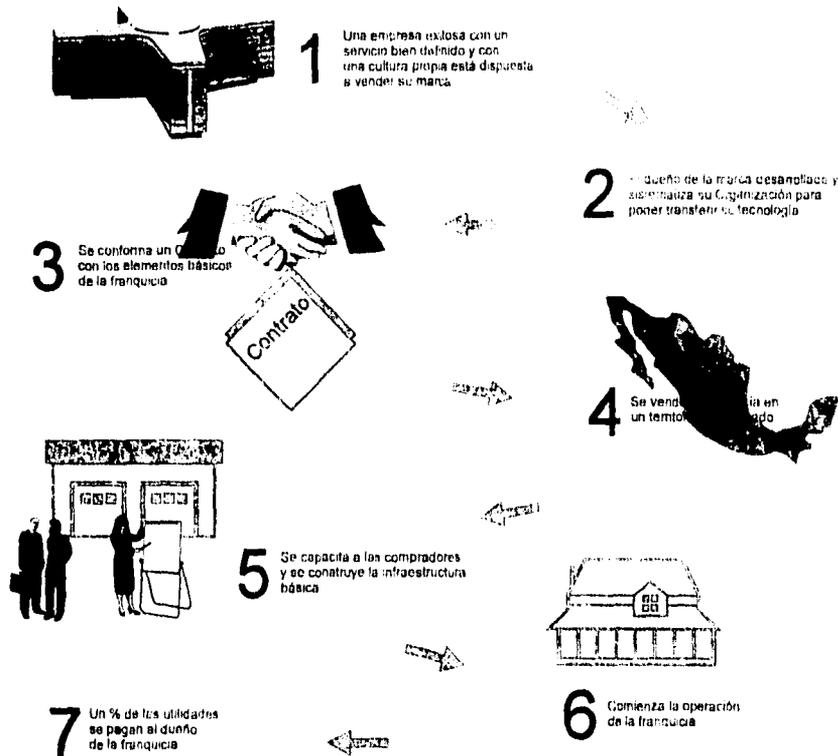
En suma, "la franquicia es una nueva fórmula de asociación y distribución de bienes y servicios a través de un contrato o acuerdo por el cual se concede al receptor, el uso o la autorización para la explotación de marcas o nombres comerciales, transmisión de conocimientos técnicos y administrativos y acceso a los avances tecnológicos, con el propósito de producir, vender o prestar servicios con similares métodos operativos, comerciales y administrativos del otorgante".(4)

La franquicia es un contrato que establece los criterios básicos que deberá tener una franquicia para su operación adecuada. Por esta razón, y a fin de no saturar al lector con información, SE ANEXA al final de este trabajo, un ejemplo de Contrato de Franquicia. Este contrato no ha sido revisado por abogados especializados en el tema, por lo que solo se pretende dar una idea de como se constituiría un contrato de dicha naturaleza.

Pero para dar por el momento una idea general de la franquicia, a continuación se presenta un ejemplo esquemático de su funcionamiento:

FIGURA 10

¿Cómo funciona una franquicia?



Fuente: Revista Mundo Ejecutivo: las "Franquicias, México" Núm. 159 julio 1992, pág. 29

En este esquema, se presenta de manera sintetizada el funcionamiento de la franquicia. Este tipo de funcionamiento es complejo y su origen se remonta desde hace muchos años.

Este modelo no hizo su aparición de manera abrupta e instantánea, sino que es el resultado de una mezcla de factores que se dieron principalmente en Estados Unidos.

3.4 ORIGEN Y DESARROLLO HISTORICO DE LA FRANQUICIA

Dice Rodrigo González Calvillo (5), que si consideramos a la franquicia como una relación comercial básica o elemental en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo para la explotación de un nombre o insignia, tendríamos que remontarnos a épocas medievales en las que la Iglesia Católica otorgaba franquicias a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual forma, en el siglo XVIII los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas.

En todo caso, como franquicia, el antecedente es mucha más reciente. Para el caso de franquicias de producto y marca, su aparición se remonta a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer and 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. 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 podría denominarse 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.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como empresa 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.

General Motors intentó varias opciones de comercialización, como por ejemplo el correo directo y las tiendas departamentales, pero la franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos. Esta, no estaba en posición de comprar los bienes raíces que se requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios; de esta forma, pudo utilizar sus

recursos para la investigación y cuidadosa producción de sus vehículos, con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

Años más tarde, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado del pueblo norteamericano por emprender un negocio propio en una industria tan popular, en ese momento.

El caso de las gasolineras es interesante, ya que hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Posteriormente, las gasolineras independientes que operaban con autorización de las mismas empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra, Standard Oil Co., de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de ellas. Los nuevos franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones y comenzó a cobrar rentas de estaciones (gasolineras) que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera beneficios a corto plazo.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca Cola. En 1899, dos inversionistas de Chattanooga, establecieron la primera embotelladora del mundo, absorbiendo el 100% del costo de la 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, subfranquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativas a nivel nacional. En 1919, ya existían 1000 embotelladores que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

El gran crecimiento y desarrollo de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimiento básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con grandes deseos de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como "baby-boom", aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos, así como la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró el automóvil. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad

de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos, ello impulso la creación de centros comerciales. Estos nuevos centros originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares; surgieron franquicias con la más diversa gama de funciones, como las de limpieza, de drenaje, de empleados temporales, de hotelería, de helados y comidas rápidas, entre otros.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En este momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

Las franquicias originalmente hicieron su aparición en Estados Unidos, sin embargo, debido a las grandes ventajas y beneficios que trajo consigo su implantación en las empresas, ocasionó su difusión en todo el mundo.

3.5 LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

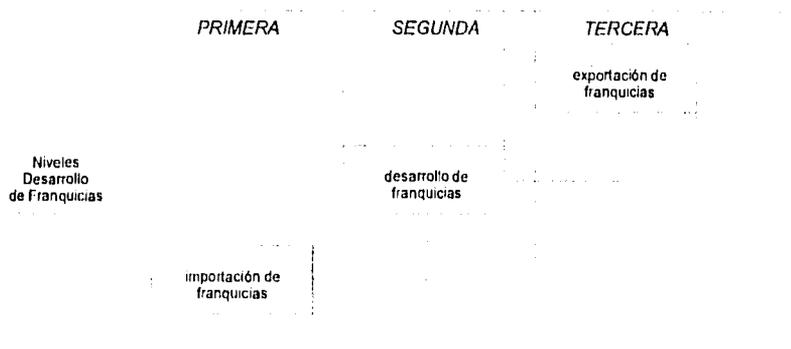
Hoy en día las franquicias no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial. Pocos, muy pocos, son los países en donde no se ha dado el fenómeno de las franquicias. La importancia que tiene conocer el desarrollo de

las franquicias en el mundo, radica en el grado de experiencia, conocimiento y complejidad que tienen éstas en diferentes países. En unos, las franquicias tuvieron su aparición hace bastantes años, mientras que en otros, el surgimiento de las mismas data de hace muy pocos años. Dichos periodos de desarrollo constituyen diferentes niveles de acción y maduración de las franquicias, y vienen descritos en la "teoría de las tres generaciones".

"Esta teoría sostiene que existen tres generaciones en el establecimiento de las franquicias; la *primera generación* se caracteriza por la *importación de franquicias*; la *segunda generación* por el *desarrollo de franquicias* y la *tercera generación*, por la *exportación de franquicias*, como a continuación se indica".

Figura 11

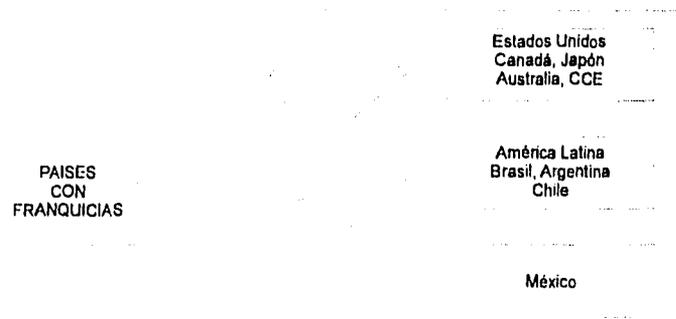
Generaciones en el desarrollo de las franquicias



Fuente: Elaboración propia con base en el mismo texto.

De igual manera se presenta, según Enrique González Calvillo,⁽⁶⁾ el grado de desarrollo que han tenido las franquicias en el mundo, específicamente en los países que se muestran en la siguiente gráfica.

Figura 12
Las franquicias en el mundo



Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Enrique González Calvillo denominado "Franquicias: la revolución de los 90's". Edit. McGrawHill, 1994. Pág. 25

ESTADOS UNIDOS

En este país, la explosión de las franquicias se produjo después de lo Segundo Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta explosión, junto con la existencia de hombres ambiciosos, con capital suficiente, con conocimientos básicos y poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero decididos a establecer negocios propios.

Los avances en la tecnología permitieron, además de un aumento en el nivel de vida de la población, la creación de un esquema de consumismo que dio lugar a la compra generalizada de todo tipo de bienes y servicios. Este nuevo esquema generó la producción de nuevos productos y servicios, así como su fácil transportación y publicidad. En ese momento se presentaron las franquicias

como medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos.

Este sistema resolvía, además, los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con un conjunto preestablecido de normas.

CANADA

Canadá ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses. De hecho es el país con mayor número de franquicias de tercer nivel * originales de Estados Unidos. Esto se debe a que, a pesar de su propia identidad como país independiente, Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

De estas franquicias estadounidenses que han penetrado el mercado canadiense, las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido bien acogidas en el mercado canadiense.

Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales que además se han desenvuelto a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses como Uniglobe Travel ya exportan sus

* Este tipo de franquicia se caracteriza porque una de las partes, el franquiciante, otorga al franquiciatario, además del uso de la marca y de sus conocimientos, aquella tecnología que sea necesaria para la efectiva operación de su negocio.

conceptos al exterior y tal parece que la tendencia a la exportación es inmodificable, especialmente hacia Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Nueva Zelanda y el Caribe.

El gobierno canadiense opoya al sistema de franquicias, sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originado por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan.

JAPON

Japón siempre ha sido un país dispuesto a asimilar conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente. Ello se repitió para el caso de las franquicias en general, y las franquicias norteamericanas en particular.

Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés fueron de menos peso para las compañías extranjeras comparadas con sus características de densidad demográfica, así como de poder adquisitivo per cápita, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta. De tal forma fue que en 1965 Japón contaba apenas con siete franquicias y, para 1982, tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían a través de 4 mil 990 tiendas.

En 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara dominación norteamericana y para 1994 ya existían 1500 diferentes tipos de franquicia. La mayoría de estas compañías entraron por medio de franquicias de tercer nivel. Como en otros países, las franquicias estadounidenses de más rápido

aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general y ventas de vehículos, entre otros.

AUSTRALIA

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos que, al igual de otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. La entrada de estos grupos, que incluyen a McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven, motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar donde invertir.

Una información de carácter poco específico, fue la generada por el Buró de Estudios Económicos para la industria, que en 1978 calculó que el 19% de las compañías no manufactureras estaban involucradas en las franquicias. Otro estudio llevado a cabo en 1982 estimó que 16 mil 500 tiendas operaban mediante este sistema en esa fecha, con volúmenes tales que hubieran equivalido al 20 % de las ventas al menudeo de ese país.

La entrada masiva de franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de las locales, generó un boom noticioso, que abarcó tanto a los casos de éxito como a los fracasos. Este boom fue seguido por un interés generalizado en contar con legislación y controles más específicos que protejan los proyectos de franquicias. El proyecto de ley lleva ya muchos meses en planeación y debate y, hasta donde se sabe, todavía no ha sido aprobado.

COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en la materia. Sin embargo, como en algunos otros países, existe una notable falta de información confiable y específica sobre el tema, además de que la poca que hay es poco confiable respecto de lo que informan las asociaciones nacionales de los países de la Comunidad.

Una manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución es el nacimiento y expansión de franquicias en estas regiones, como por ejemplo el caso de Benetton que opera en un esquema de casi tercer nivel, o sea de formato de negocio, con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo.

Otros ejemplos son: Yves Rocher, Phildar y Pronuptia, de Francia; Portas, de Alemania; y Printaprint, del Reino Unido.

Los problemas de este mercado, en materia de franquicias son producto de la falta de organización y legislación de estos países como grupo. Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los países de: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso

colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea.

Es importante mencionar que en esta década se espera un crecimiento en algunos otros países europeos, que se presentan como mercados potenciales por su poca explotación y que además cuentan con alto poder adquisitivo. Además estos países están casi perfectamente intercomunicados, lo cual facilita la entrada y la salida de las franquicias más exitosas.

En suma, las franquicias en Europa se han desarrollado lenta pero de manera constante. Se espera un crecimiento acelerado debido al proceso de integración económica que esta zona está llevando a cabo para los próximos años.

3.6 LAS FRANQUICIAS EN AMERICA LATINA

El desarrollo que han tenido las franquicias en el mundo es sumamente interesante, pero para nuestro país lo es aún más en el caso de América Latina por la cantidad de semejanzas económico-comerciales que comparte con el resto de los países que conforman esta área geográfica. Por esta razón, a continuación se mencionan algunos casos sucedidos en estos países.

BRASIL

El caso brasileño es, sin duda, uno de los más interesantes. Las franquicias en Brasil surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Las franquicias

extranjeras fueron desalentadas a entrar en este voluminoso mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos. Por ello, se produjo un fenómeno parecido al del mercado norteamericano de la posguerra, en el que ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la propia.

A mediados de los setenta, Brasil ya contaba con tres franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de formato de marca y producto. Actualmente, Brasil cuenta ya con 430 franquicias de alta complejidad y de las cuales sólo 10% son de origen extranjero.

Este crecimiento no se produjo solo en términos de volumen, sino también en cuanto a la calidad y tecnología de las franquicias locales, lo cual habla de la madurez de este mercado. Nos referimos a la transformación vertiginosa de las franquicias brasileñas, que pasaron de operar con formatos de segunda y tercera nivel. * "Según el Instituto Brasileño de Franchising, en 1988 el 72% de las franquicias brasileñas eran de primera generación, el 21% de segunda y el 9% de tercera. En su última investigación, realizada a finales de 1990, se detectó que la composición era en 21% de primer nivel, 63% de segundo, y 16% de tercer nivel".(7)

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas en Estados Unidos, Portugal, Japón, Comunidad de Estados Independientes y en México, por lo cual se espera una expansión creciente en todo el mundo.

* En el formato de segundo nivel se proporciona tanto la marca como la asesoría técnico-administrativa. Y en la tercera, además de lo anterior, se proporciona la tecnología necesaria para la operación del negocio.

ARGENTINA

Después de muchos años de hiperinflación, inflación salvaje y desajustes de todo tipo en las cuentas fiscales, se fundó la Asociación Argentina de Franquicias, que tiene como objetivo promover la inversión extranjera en el país y la asociación de empresarios privados en negocios de éxito internacional.

"Argentina está pasando por un momento de transición que, si es como parece, inteligentemente explotado, permitirá un crecimiento económico autosostenido. Este repunte económico, ha permitido la aparición de una veintena de compañías extranjeras que practican la franquicia, o alguna faceta de sus técnicas. Los siguientes son los nombres de algunas de ellas: Pizza Hut, Coca Cola, Pepsi, Hertz, Avis, National, Holiday Inn, Hyatt, Circle K, Exxon, Batta, Addidas, Fuddrakers, McDonald's, Burger King. Conviven con estos franquiciantes algunos puramente locales que han visto en la franquicia una oportunidad de desarrollo. Entre éstos figuran Grimoldi, Lave Rap, Marta Harf, Los Vascos, Dufor, Helados Massera, Bonafide, Vantage, Delicity, Pumper Nic, Errols, Dra. Bougier".(8)

Este país ha comenzado con un desarrollo incipiente de las franquicias, por lo que apenas se ha presentado problemas en cuestiones tales como la propiedad industrial, el marco legal, las leyes laborales, tratamiento fiscal de las regalías, de impuestos, entre otras. Aún así las perspectivas de crecimiento de las franquicias están en aumento.

CHILE

Hablar de Chile hoy en día es referirse a una de las más brillantes economías del continente. Los chilenos son gente disciplinada y trabajadora, que han hecho de su país uno de los más interesantes para el desarrollo de franquicias.

La economía chilena es una de las más abiertas de América Latina y quizá del mundo. La reducida participación del Estado en la economía y la actitud que existe hacia el libre comercio, son características importantes del ambiente económico que prevalece en ese país. El favorable clima económico está atrayendo en forma creciente a la inversión extranjera.

A partir de 1992, las franquicias surgen como una alternativa moderna de hacer negocios, lo mismo es apropiada para ejecutivos que desean dejar las estructuras obsoletas, que poseen capacidad para emprender y cuentan con recursos financieros.

"En Chile ya estaban instaladas algunas franquicias, como McDonald's y Kentucky Fried Chicken, y se habían empezado a desarrollar modalidades chilenas como Lomito y Village, la primera de comida rápida y la segunda de tarjetas de saludos y regalos".(9)

El 3 de junio de 1993 fue constituida la Asociación de Franquicias de Chile. Debido a su reciente constitución los desafíos que quedan por delante son enormes, pero también enorme es la voluntad emprendedora de los chilenos. Esta voluntad emprendedora será un gran apoyo para que la franquicia sea una alternativa de modernización para el comercio y los negocios, permitiendo

por un lado, que muchas personas inicien un negocio y por otra parte, que otras empresas logren ampliar las expectativas de crecimiento de sus empresas.

A diferencia de las europeas, las franquicias en América Latina se caracterizan por adquirir básicamente puras franquicias extranjeras, pero se espera, con un mayor apoyo del gobierno, un creciente desarrollo de franquicias latinoamericanas.

3.7 LA FRANQUICIA EN MEXICO

México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas a nivel mundial y, sin embargo, podemos decir que la franquicia es hoy, en nuestro país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

En realidad, los antecedentes de la franquicia son sumamente recientes. Al referirnos a la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión al caso de McDonald's; podría decirse que ésta abrió el paso a otras franquicias extranjeras en el mercado mexicano. Su éxito les dio 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.

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 Fuddrucker's, se marcó a finales de 1987 en el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras. En el año de 1988 llegó al mercado

mexicano un número limitada de franquicias, si lo comparamos con el que se registró en los años 1989 y 1990. Cabe mencionar que en su gran mayoría dichas franquicias pravenían de Estados Unidos.

"Las casas de franquicias mexicanas en 1988 e inclusive en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupa Mexicana de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. También se llevó a cabo por parte de José Luis González y González con la compra de helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en Grupo Guan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el rama de los heladas. También se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's, la cual parece ser uno de los proyectos de franquicia más serio y de mayor potencial que se han desarrollada en nuestra país.

La creación en 1989 de la Asociación Mexicana de Franquicias, (AMF) A.C., constituyó un acontecimiento de gran importancia para el desarrollo de las franquicias en México. A partir de su creación, la Asociación llevó a caba un importante evento de difusión, la primera Conferencia Internacional de Franquicias en México, el 12 de julio de ese año, con la participación de conferencistas de México y Estados Unidos, y la primera Feria de Oportunidades de Franquicias, cuatro meses más tarde, a la que concurrieron más de dos mil empresarios, estudiantes y público en general".(10)

Algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México en ese año, fue Alphagraphics, de donde saldría el presidente de la

Asociación Mexicana de Franquicias de 1991, el señor Alejandro Quiróz Pedrazzi, Thrifty Rent A Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café.

En 1989, observando la expansión del mercado de los restaurantes rápidos, comenzaban también a explorar su 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. Todas ellas ingresarían al mercado mexicano en 1990 y 1991.

En los últimos tres años, las firmas extranjeras que operan bajo el esquema de franquicias han visto en México el mercado ideal para continuar su cadena de negocios más allá de las fronteras.

Hasta el mes de mayo de 1992, sumaban 140 las empresas que operan en México como franquicias, de las cuales un 60% son extranjeras, y 40% nacionales y se espera para 1994 un crecimiento moderado pero constante a pesar de la crisis económica existente.

Sin embargo, "en México, el desarrollo del sistema de franquicias ha seguido un proceso diferente al de otros países. Mientras que Estados Unidos tiene un índice de importación de franquicias casi nulo, ha desarrollado 92% de las 3 mil 500 que existen en el mundo y Brasil apenas comienza a importar franquicias luego de haber desarrollado conceptos nacionales";(11) la experiencia mexicana ha marcado un avance titubeante, pero en sexenio de Carlos Salinas de Gortari se están dando cambios legales que promuevan la inversión extranjera por lo que se espera una mayor pero precavida introducción de franquicias.

Actualmente, el país atraviesa por un periodo caracterizado por la importación de franquicias extranjeras. Sin embargo, también existen empresas que están intentando en la actualidad desarrollar franquicias nacionales.

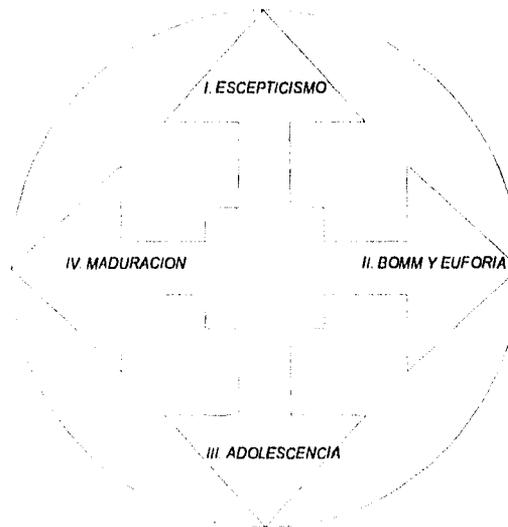
"Algunos años tendrán que pasar antes de que México pueda consolidarse como exportador de franquicias".⁽¹²⁾ "Falta mucho por madurar, o las empresas les falta un gran trecho para profesionalizar su actividad y poder otorgar franquicias, quizá cinco años".⁽¹³⁾ Este proceso de maduración se irá dando de manera paulatina a través de diferentes etapas de desarrollo.

3.8 ETAPAS DE DESARROLLO

A pesar de los retos que se presentan en los países, y a lo cambiante de los tiempos, se piensa que la maduración y profesionalización de las franquicias en México y el resto de América Latina tardará, y que paulatinamente irá cambiando la opinión y percepción que tiene la sociedad respecto de la misma. Si se observa lo que ha sucedido durante los últimos años con respecto a la percepción que se tiene de las franquicias de parte de nuestra sociedad, se pueden hacer algunas predicciones.

A continuación se describe, según Enrique González Calvillo,⁽¹⁴⁾ lo que percibe la sociedad en cada una de las cuatro etapas de desarrollo, en que se divide el proceso de maduración de las franquicias, lo que ha pasado hasta ahora y lo que se espera que suceda en el desarrollo de las franquicias en México.

Figura 13
Etapas de desarrollo de las franquicias



Fuente: Elaboración propia con base en el libro "La experiencia de las franquicias" de González Colvillo Enrique. Edit. McGrawHill, 1994. p.21

Primer Etapa: Escepticismo

Se caracteriza por la absoluta ignorancia sobre el tema de las franquicias y, por lo tanto, hay gran escepticismo hacia este sistema. Gente de todos los sectores, incluidos funcionarios gubernamentales, banqueros y asesores de negocios y abogados, muestran escepticismo hacia las franquicias. Nadie cree en algo que no conoce. Se le confunde fácilmente con la licencia de marcas, con los contratos de distribución y con otros arreglos parecidos.

Segunda Etapa: Crecimiento y Euforia

Se dan los primeros contactos de la sociedad con las franquicias. Al conocerse más sobre el tema, se le empieza a caracterizar como un fenómeno de los negocios. Al saber el éxito de las franquicias en otros países, surgen empresarios de todos los sectores que inician contactos con franquiciantes extranjeros. Surgen asociaciones y despachos de consultoría especializados, así como seminarios y conferencias sobre la materia.

Los más escépticos se convierten en creyentes del sistema. Las franquicias son tema de conversación en restaurantes y eventos sociales de todo tipo, así como en los pasillos de los bancos y las cámaras de comercio.

Cientos de empresas y personas físicas adquieren franquicias de empresas extranjeras, tanto maestras⁴ como individuales, y aparecen empresas del país que, convencidas de la bondad del sistema, deciden franquiciar su negocio por primera vez.

La relación entre franquiciantes y franquiciatarios es excelente, entre estos últimos nadie duda de su franquiciante ni de su sistema. Hay estricto apego a los manuales e instrucciones del franquiciante.

El gobierno, antes renuente y escéptico, ahora está entusiasta al observar los beneficios que acarrearán las franquicias a la economía. Se concibe la desregulación como una forma de aientar la actividad.

⁴ La franquicia maestra es aquella en la que la persona que recibe la franquicia (franquiciatario) puede subfranquiciar a terceros para la operación de unidades dentro de cierta área geográfica.

Tercera Etapa: Adolescencia

Después del crecimiento de las franquicias viene su adolescencia. Las franquicias exitosas se mantienen en expansión, aunque a menor ritmo de crecimiento, a pesar de la competencia y las dificultades del mercado. No obstante que continúan surgiendo nuevas franquiciantes y franquiciatarias, se registra un ajuste en los índices de crecimiento.

Inversionistas y consumidores empiezan a hacer una clara distinción entre las franquicias buenas y las que no lo son.

A pesar de su interés, gobiernos y bancos, que ya conocen el sistema de franquicias, son incapaces de resolver los problemas de financiamiento que requieren las franquicias para expandirse y sobrevivir.

Al empezar a darse éxitos y fracasos, se manifiestan las críticas del sistema. Comienza una etapa de desenamoramiento de la sociedad con las franquicias.

Algunas franquiciatarias, al sentirse maduras o simplemente por incanfarnidad, empiezan a cuestionar las bandades del sistema y el desempeño del franquiciante. Se crean las primeras asociaciones de franquiciatarias.

Cuarta Etapa: Maduración a Consolidación

Las diferencias entre franquicias buenas y malas se hacen más notorias. Al agudizarse la competencia, sobreviven y siguen creciendo sólo aquellas franquicias que estuvieron debidamente concebidas y desarrolladas.

Continúa el surgimiento de la franquicia en el país y se inician contactos entre franquiciantes mexicanos con franquiciatarias potenciales en el extranjero.

Ante el incumplimiento de calendarios de desarrollo, brotan problemas entre franquiciantes y sus franquiciatarias. Ante la presencia de franquiciatarias ineficaces y con el apoyo de los críticos del sistema, las autoridades consideran nuevamente la conveniencia de regular la actividad. Se generaliza el conocimiento entre profesionistas. Participan más activamente instituciones educativas en la preparación de ejecutivos en el área.

En esta última etapa se espera en nuestro país para las siguientes años que la franquicia sea un modelo más sólido y consistente, que sea del conocimiento de gran parte del público, más difundido y estudiado en las centros académicos, más regulado por parte del Estado y con mayor cantidad de franquicias de origen nacional orientadas hacia el extranjero.

Sin embargo, junto con una mayor difusión y conocimiento de parte del público en general, también se espera el surgimiento de muchos modelos semejantes los cuales pueden servir de apoyo u obstáculo, por su forma parecida de operar, a la implantación de las franquicias.

3.9 LA FRANQUICIA Y SUS FIGURAS ANALOGAS

El establecimiento de franquicias, debido a su novedad y falta de información, ha propiciado la creación de una gran cantidad de versiones e imitaciones acerca de este concepto.

Como todo lo nuevo, no se tiene duda que en sus inicios la franquicia haya tenido los problemas de aceptación de cualquier otro concepto novedoso. Seguramente existe escepticismo en cuanto a los buenos resultados que pueden traer el otorgar o adquirir una franquicia y, como es lógico, hay quienes dudan del éxito que la franquicia podría tener en países como México, ya sea por ignorancia o simplemente por temor a equivocarse.

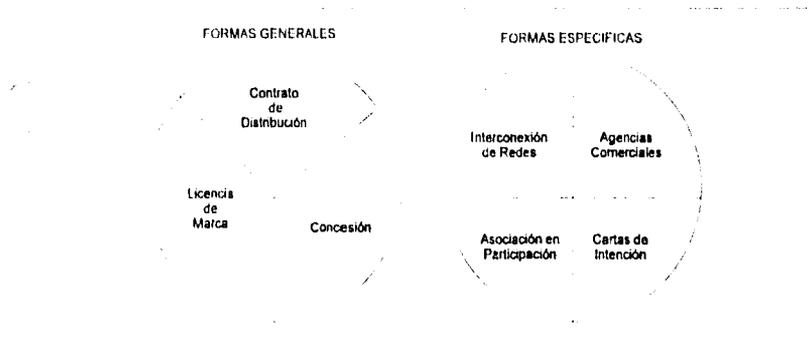
"En la actualidad, hay un buen número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio o aceptar franquicias, con la seguridad de que al hacerlo pueden resolver sus necesidades de expansión; para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito.

El reciente y acelerado desarrollo de las franquicias ha tomado por sorpresa a propios y extraños, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial. Los investigadores en las universidades, los mercadólogos, los abogados e inclusive los funcionarios públicos, han caído más de una vez en confusiones con respecto al objeto y definición de la franquicia".(15)

La falta de definición de la franquicia junto con la existencia de una gran cantidad de formas similares o análogas a la misma han originado una gran

cantidad de definiciones y conceptos que han producido mucha confusión entre las personas interesadas en recibir franquicias. De entre estas formas análogas, unos son conceptos utilizados de manera general, es decir, son empleados por empresas públicas y privadas de diferentes giros comerciales; y otros son conceptos específicos, es decir, son utilizadas especialmente en la empresa de Telecomunicaciones de México, tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 14
La Franquicia y sus figuras análogas



Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Cowell W. Donald "Mercadeo de Servicios", pag. 210 y del documento "Convenios y Contratos 1990-1992". Pag. 12

FORMAS ANALOGAS GENERALES

Existen una gran cantidad de contratos y formas de distribución que son parecidas en su forma de operación a la franquicia en el mundo de los negocios; pero los que más sobresalen por su manejo intensivo son los siguientes:

El Contrato de Distribución

Tradicionalmente, las compañías que distribuyen productos se han expandido aprovechando los canales de distribución existentes, tales como negocios o distribuidores independientes. Este contrato establece únicamente el derecho de distribución de productos por parte de distribuidores independientes sin ninguna relación alguna con la marca del fabricante.

La Licencia de Marca

Este término cubre una serie de convenios que se relacionan con la marca o nombre comercial. Autoriza la explotación de su(s) marca(s) para que un tercero produzca o preste un servicio y tenga acceso a un mercado identificado, con lo que seguramente se vende más, y a cambio se recibe una regalía sobre las ventas. Este modelo representa una forma relativamente fácil y de bajo riesgo.

La Concesión

La concesión es un fenómeno que crece en aquellas industrias de servicios donde es posible la estandarización del servicio. A nivel general, "una concesión se presenta cuando una persona otorga derechos a otra para explotar un derecho de propiedad intelectual que incluya tal vez nombres comerciales, productos, marcas de fábrica y distribución de equipos"⁽¹⁶⁾. Una de sus principales características es que dicho derecho se otorga temporalmente previa autorización.

En cada transacción de concesión se encuentran las siguientes características:

- a) La propiedad que tiene una persona de un nombre, una idea, un proceso secreto o una parte especializada de un equipo.
- b) El otorgamiento de una licencia por parte de esa persona a otra que permite la explotación de ese nombre, idea, proceso o equipo.
- c) La inclusión en el contrato de licencia de regulaciones relacionadas con la operación del negocio en cuya realización el concesionario explota sus derechos.
- d) El pago por parte del cesionario de una regalía o alguna otra gratificación por los derechos que se han obtenido.

"La solicitud de concesión debe hacerse por escrito, y puede ser onerosa o gratuita de acuerdo con los estudios de rentabilidad -para determinar los niveles de ganancia- que dicha concesión comprende. Además, es objeto de revocación en todo momento".(17)

La forma en que esta estructurada la concesión varía dependiendo de la actividad económica que se refiera. Cada Secretaría de Estado tiene su ley específica para dicha materia.

En términos generales una concesión debe contener lo siguiente:

- a) El servicio que se quiere concesionar.

b) Las personas que son sujetos de concesión. Si es persona física o moral y de que nacionalidad es. Si se permite la participación extranjera y en que porcentaje.

c) Los requisitos que se requieren para otorgar la concesión. Tales como Nombre y domicilio del solicitante; los servicios que desea prestar; las especificaciones técnicas del proyecto; los programas y compromisos de inversión, de cobertura y calidad de los servicios que se pretende prestar; el plan de negocios, y la documentación que acredite su capacidad financiero, técnica, jurídico y administrativa.

d) El contenido del título de concesión, tales como: el nombre y domicilio del concesionario; el objeto de la concesión; los diferentes servicios que puede prestar el concesionario; los derechos y obligaciones de los concesionarios; el periodo de vigencia de la concesión; las características y el monto de la garantía si es el caso; y los compromisos de cobertura geográfica de la concesión.

e) De la terminación y revocación de las concesiones, tales como: cambio de nacionalidad; incumplimiento de las obligaciones contraídas; liquidación o quiebra; interrupción del servicio sin previo aviso; entre otros.

f) De las tarifas. Aquí se establece si el concesionario podrá establecer libremente la tarifa de los servicios concesionados, o tendrá precios establecidos por el gobierno federal.

g) De la requisa: en caso de desastre natural, de guerra, de grave alteración del orden público o cuando se prevea algún peligro inminente para la seguridad nacional, la paz interior del país o para la economía nacional.

h) De las infracciones y sanciones: por no cumplir con las obligaciones o condiciones establecidas, interrumpir el servicio sin causa justificada, cometer errores en la información proporcionada, entre otros.

Estas son algunos de los tantos aspectos que hay que analizar de las concesiones. Además por la gran difusión que tiene la concesión en el sector público, hubiera sido muy bueno profundizar más en este tema y hacer una comparación más directa con el modelo de franquicia.

Por otro lado, existen otras formas semejantes a la franquicia pero que sólo existen en una empresa de manera específica, en Telecomunicaciones de México.

FORMAS ANALOGAS ESPECIFICAS

En el ámbito de Telecomunicaciones de México existen convenios y contratos (18) que en su objeto y manera de funcionamiento, se asemejan a la franquicia. De entre éstos destacan los siguientes:

Interconexión de Redes

Como su nombre lo indica, se refiere a las conexiones negociadas con empresas propietarias de infraestructura, con el fin de extender hacia el extranjero. La cobertura de las redes instaladas en territorio nacional.

Agencias Comerciales

Bajo este tipo de figura jurídica, se integran aquellas empresas a las cuales esta empresa ha otorgado la facultad de efectuar labores de comercialización de algún servicio determinado, a su nombre y representación. Con este contrato se otorga la facultad a un tercero para que a nombre y representación de Telecomunicaciones de México, promocióne, venda y proporcione el soporte técnico a los usuarios que conformen su cartera a cambio de una comisión.

Asociación en Participación

La figura jurídica del contrato de asociación en participación es aquella por virtud del cual una persona llamada asociante, concede a otra u otras llamada asociados que le aportan bienes o servicios, una participación de las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil.

Cartas de Intención

Este tipo de acuerdo celebrado con otras empresas, solamente refleja la intención de las partes de desarrollar actividades, de cuya realización dependerá el establecimiento posterior, de relaciones de tipo contractual. Por

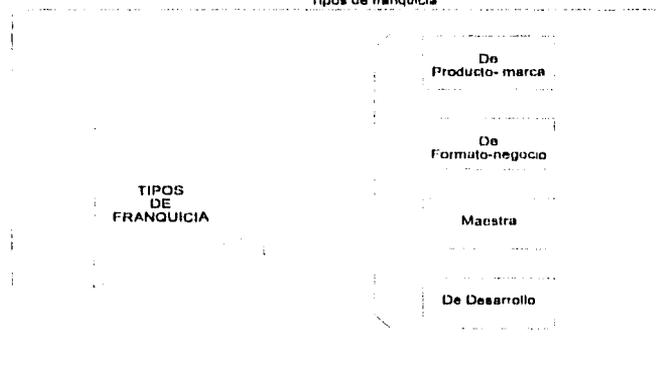
definición, su estructura jurídica no involucra ningún compromiso legal para ninguna de las partes.

Lo anteriormente señalado, solo demuestra que la gran cantidad de formas de operación que son similares a la franquicia, responde a una gran variedad de circunstancias y necesidades que se tienen que satisfacer, en términos de comercialización y distribución, en el actual panorama económico. Esta misma situación obligó a las empresas a desarrollar diferentes tipos de la franquicia.

3.10 TIPOS DE FRANQUICIA

La franquicia fue ideada con el propósito de solucionar algunos de los retos y problemas que representaban la ineficaz distribución de productos y de servicios. Para solucionar lo anterior, las personas desarrollaron las franquicias con distintos grados de funcionamiento y complejidad de acuerdo con los objetivos y propósitos deseados tanto por el franquiciante, como por el franquiciador, y que se clasifican de la siguiente manera:

FIGURA 16.
Tipos de franquicia



Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Enrique González Calvillo denominado "Franquicias, la revolución de los 90's", edit. McGrawHill, 1994, pág. 40

Franquicia de Producto-Marca

"Los distribuidores franquiciantes, dentro de esta categoría, se concentran en una línea de productos de una empresa e identifican su negocio con dicha empresa, además concede el uso de su marca o nombre comercial como elemento distintivo. La marca es pues el principal elemento distintivo, por esa misma razón son más limitadas sus obligaciones y beneficios en comparación con una más amplia".(19)

Franquicia de Formato de Negocio

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

Esta forma se caracteriza por una relación continua entre el franquiciante y el franquiciatario e incluye no sólo el producto, servicio y marca, sino el formato de negocio integral, estrategia y planes de marketing, manuales y normatividad en la operación, control de calidad y una comunicación continua entre ambas partes".(20)

La Franquicia Maestra

La diferencia primordial entre una franquicia maestra y una de desarrollo estriba en que en la primera, el franquiciatario maestro, puede subfranquiciar a

terceras para la apertura y operación de unidades dentro del territorio; pero en el segundo, generalmente el desarrollador no puede subfranquiciar el sistema.

La Franquicia de Desarrollo

Eso significa que, por lo que respecta a la franquicia de desarrollo, será menester celebrar contratos individuales de franquicia con el franquiciante original por todas y cada una de las unidades, mientras que en la maestra, el franquiciatario maestro tendrá la facultad de otorgar contratos (subfranquicias) individuales dentro de su territorio. La similitud principal entre ambos es que tanto el franquiciatario individual como el desarrollador adquieren un derecho exclusivo dentro del territorio y que éste está sujeto, entre otras, a la obligación de que se desarrollen y operen determinado número de unidades de la franquicia en determinado periodo.

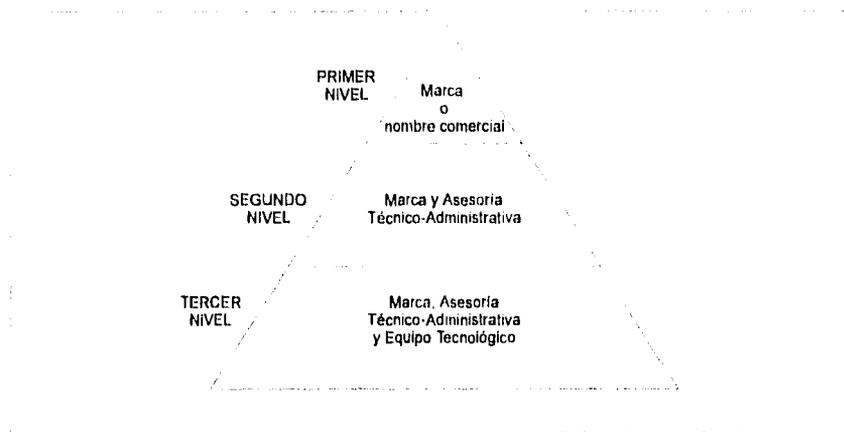
Adicionalmente a estos tipos de franquicia ya mencionados, existen tres niveles de operación en una franquicia.

3.11 NIVELES DE FRANQUICIAS

Es oportuno mencionar que para fines de este estudio se han contemplado tres niveles de amplitud en la otorgamiento de franquicias,^{*} las cuales tienen semejanzas tanto con la franquicia de producto-marca como con la franquicia de formato de negocio, pero incorpora una tercera opción para ampliar todavía más sus ventajas y beneficios, y que a continuación se describen.

* Estos niveles se refieren básicamente a la extensión y amplitud de conceptos que abarcará la franquicia, es decir, a todos aquellos aspectos administrativos y tecnológicos que comprenderá la franquicia.

Figura 16
Niveles de amplitud de las franquicias



Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Gonzalez Calvillo denominado "La experiencia de las franquicias". Edit. McGrawHill, 1994. p. 18

Primer Nivel

Este es un método en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial. Este tipo tiene similitud con la franquicia de producto-marca.

Segundo Nivel

Este es un método en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias

(know-how), para la efectiva operación de su negocio. Esta tiene semejanzas con la franquicia con formato de negocio.

Tercer Nivel

Este es un método en donde además de proporcionar los elementos anteriores, otorga toda aquella tecnología que sea necesaria para la efectiva operación de su negocio.

Estos diferentes niveles, junto con los diversos tipos de franquicia, hacen posible la aplicación de la franquicia a muchos negocios, sin embargo, existen una serie de requisitos que necesitan cumplir las empresas para otorgar y/o recibir franquicias, es decir, ser franquiciables.

3.12 QUE NEGOCIOS SON FRANQUICIABLES

Los diferentes niveles de operación y funcionamiento, han producido un modelo de distribución tan flexible que puede adaptarse a casi todos los productos y servicios existentes en el mercado, por lo que podría decirse que la mayoría de los productos y servicios que prestan y ofrecen las empresas públicas pueden franquiciarse.

De hecho, existen pocas personas en México y en el mundo entero que puedan con absoluta certeza definir a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de franquicias; menos aún, definir sin equivocación el perfil del individuo que, por su personalidad y experiencia en los negocios, pueda garantizar su éxito como franquiciante y que tenga, también, garantizada su satisfacción personal actuando como tal.

Con la muy reciente llegada a nuestro país de la franquicia, ha habido quienes han tratado de encontrar en ella una fórmula mágica que funcione para curar todas las males. De repente toda es franquiciable, sin embargo, una tiende a pensar que es más probable franquiciar un negocio privada que una pública, debido básicamente al margen de autonomía e independencia que se tiene en la administración de cada una de estas negocios. Pero esta es una verdad a medias, ya que la adaptación de franquicias no es una opción exclusiva de la empresa privada, existen casos de empresas públicas que han recurrido al modelo de franquicia para crear adecuados mecanismos de distribución y expansión, de entre estas casos destacan el de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y el del Servicio Postal Mexicana (SEPOMEX).

La anterior, debido a la necesidad de modernización que requieren las empresas públicas para ser instrumentos efectivos con los que cuente el Estado mexicana para lograr el cumplimiento de sus objetivos económicas y sociales, ha obligado a las empresas PEMEX y SEPOMEX a buscar nuevos modelos de desarrollo y crecimiento que las conviertan en modelos de eficiencia, a efecto de cumplir con las objetivos para las que fueron creadas y se apeguen a las normas que las rigen.

El primer caso de empresas públicas que han intentado implantar un modelo de franquicias, a cuando menos un modelo de operación semejante, es PEMEX.

PETROLEOS MEXICANOS

Pemex ha iniciado la modernización integral de sus estaciones de servicio. Dicha modernización tenía como objetivo, que a finales de 1993, México cuente con un sistema de gasolineras comparable con Canadá y Estados Unidos, es decir a la altura de las mejores del mundo.

El reto de Pemex es el de hacerse más flexible, más productivo y rentable, área por área. Y es en esto en lo que precisamente están trabajando un grupo de especialistas al interior de la paraestatal, bajo las premisas básicas de a) garantizar el control de la explotación de los hidrocarburos por parte del Estado y b) sostener una unidad de mando que garantice su congruencia operativa.

Los ajustes a los que se sujetará la paraestatal, van a estar en función de un esquema organizativo donde se delimiten claramente cuatro o cinco nichos de negocios muy definidos. Se trata de descentralizar sus funciones, pero al mismo tiempo de impulsar áreas rentables de manera individual. La reestructuración se conceptualiza a partir de los cuatro renglones básicos que ya se manejan, esto es, producción primaria, refinación, petroquímica y gas, y la comercialización.

En este esquema deberá incluirse, además, una reclasificación en petroquímicos más a fondo y para estar a la altura de lo estipulado en el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Aparentemente, de los 19 productos básicos que hoy se preservan y que se mantienen como ámbito exclusivo del Estado, sólo quedarían seis, entre ellos las parafinas y las olefinas ligeras. El resto se abriría a la participación de la

iniciativa privada, lo que no significaría que el gobierno dejará de producir muchos de los productos que hoy procesa.

Junto con la reclasificación petroquímica, en el marco de reestructuración de la paraestatal, deberá integrarse también el programa de distribución de gasolinas. En este aspecto es en el que con mayor crudeza se expresa el rezago de Pemex, al grado de que la falta de rentabilidad de las concesiones propició durante los últimos meses el cierre de algunos establecimientos en el país.

Lo que se intentará ahora es que paulatinamente las 3 mil 300 gasolineras que operan en el país se conviertan operativamente al esquema de franquicias. Junto con la gradual reconversión, se otorgarían en breve al menos unas 200 franquicias para que se transformen en innovadoras unidades de servicio, en las que además de cargar gasolina, sea posible adquirir refacciones, comestibles o bien hacer algunas operaciones financieras, vía cajeros automáticos. Se calcula, según los programas de la paraestatal, incrementar el número de gasolineras por franquicia hasta alcanzar una cifra similar a la de los establecimientos que hoy operan por concesión.

El franquiciatario va a tener la posibilidad de poder incluir algunos de los negocios adicionales mencionados, lo que permitirá acrecentar sus beneficios y, claro, su rentabilidad. Entre las empresas que aparentemente ya fueron aprobadas por Pemex para operar como franquiciantes están las tiendas Super 7, Banamex y Coca Cola.

La Organización Nacional de Expendedores de Petróleos, A.C. (Onexpo) afirmó que los mil 560 propietarios de gasolineras, miembros de la Onexpo aceptaron adoptar la "Franquicia Pemex", al constituirse ésta, dijo, en la herramienta ideal que permitirá impulsar el proyecto de modernización y mejorar sustancialmente la contabilidad de las estaciones de servicio.

Explicó que la "Franquicia Pemex", propuesta por la paraestatal a interesados en adquirir el compromiso, persigue, entre otros objetivos, mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al público. Asimismo, apoyar el cumplimiento de los objetivos nacionales sobre protección al medio ambiente y la garantía y seguridad de las instalaciones, mediante el establecimiento de nuevas especificaciones técnicas y, fundamentalmente, incrementar la rentabilidad de las estaciones de servicio por la venta de petrolíferos, permitiendo rendimientos adicionales por la comercialización de otros bienes y servicios, para que con todo ello fortalecer la imagen de la red de estaciones de servicio Pemex.

El propósito de la "Franquicia Pemex" es el de facilitar la renovación de equipos, remozamiento de las estaciones de servicio y, el establecimiento de negocios complementarios que harán posible que sus propietarios obtengan ingresos adicionales distintos a la venta de productos petrolíferos.

Al igual que PEMEX existe otra empresa que ha llevado a cabo medidas orientadas a implantar y operar franquicias, esta empresa es SEPOMEX.

SERVICIO POSTAL MEXICANO

Es un negocio raro el pensar en franquiciar los servicios de comunicación, pero en México se convirtió en una necesidad primordial el que una franquicia dedicada a este giro viniese a apoyar a los servicios de comunicación existentes. Por esta razón, la empresa Servicio Postal Mexicano decidió otorgar una franquicia piloto a la empresa Mail Boxes.

Mail Boxes nació hace 12 años en la ciudad de San Diego, California y debido al auge que tiene en los Estados Unidos, decide expandirse a México y obtiene una franquicia con el propósito de trabajar en conjunto con Servicio Postal Mexicano y MexPost, firmándose un convenio con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para brindar una asistencia eficiente en la red de comunicación, tanto nacional como internacional.

La primera tienda de Mail Boxes se inaugura en 1989 en Mexicali, como prueba piloto, con el respaldo de SEPOMEX y contempla mecanismos de operatividad y soluciones para el establecimiento de una adecuada red privada de comunicación.

La importancia que tiene dicha franquicia radica en que es un importante punto de soporte y cooperación para el servicio postal y que sirve como plataforma de apoyo para cualquier ejecutivo que requiere de servicios eficientes, proporcionando diversos servicios en cada centro de correos, maximizando beneficios, obteniendo mayores recursos líquidos y una mayor cobertura de servicios.

Uno de los objetivos de esta franquicia, es contar con un correo internacional que preste un servicio más acelerado y a un costo menor que el de las compañías privadas. Al respecto, la empresa Mail Boxes afirma que "Esto se está logrando, y a un año de haber iniciado nuestras operaciones en México, ya se cuenta con 56 franquicias en toda la República, 7 de ellas exclusivamente para la ciudad de México se está estimando llegar a un total de 18 tiendas en el D.F., pues no podemos olvidar que este país continúa sin descentralizarse. No se trata de vender franquicias por venderlas, si no se apegan a un estricto plan de expansión que contempla franquiciar 200 tiendas en 36 meses, y un máximo de 500 en cinco años".(21)

Los interesados en adquirir la franquicia no tienen que ser convencidos de la buena inversión que están haciendo, ya que son clientes que están conscientes del beneficio del concepto de las tiendas que incluyen servicios de empaques, de telefax, de mensajes telefónicos, artículos de oficina, fotocopias, duplicado de llaves, servicios de imprenta, envíos a todo el mundo y ventas por catálogo. Todo en un mismo lugar.

"Mail Boxes ha venido a ayudar a mejorar los servicios existentes de correos y de comunicación en general dentro del país. No se concibe un país en la actualidad que pueda avanzar sin tener un buen sistema de comunicación y de correos".(22)

Cabe mencionar, que aún cuando el establecimiento de franquicias para PEMEX y SEPOMEX apenas se inicia, resulta adecuado analizar lo que se espera en términos generales en el futuro de las franquicias en todo el mundo, pero especialmente en México.

3.13 EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS

Por el gran impacto que ha tenido el modelo de la franquicia dentro del mundo de los negocios, es muy importante conocer las perspectivas y oportunidades que nos brinda este modelo para continuar creciendo y permanecer en el actual panorama económico. Por esta razón, la tendencia que tiene este modelo a nivel mundial es la siguiente:

Europa

Para esta área geográfica la expansión que han experimentado las franquicias ha sido aceptable. Existen negocios exitosos en todo el mundo, los cuales de haber logrado convertirse en grandes cadenas locales, se han transformado en franquicias multinacionales y continúan exportando su concepto y fórmulas de operación a nivel internacional.

La tendencia a la internacionalización y la exportación de las franquicias será cada vez más clara y lógica. Se facilitan las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de mercados, la interrelación de los países y la creación de las zonas de libre comercio.

Puede decirse que a nivel europeo son cada vez más solicitadas las franquicias. De hecho en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiquen en sus localidades. Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas

3.13 EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS

Por el gran impacto que ha tenido el modelo de la franquicia dentro del mundo de los negocios, es muy importante conocer las perspectivas y oportunidades que nos brinda este modelo para continuar creciendo y permanecer en el actual panorama económico. Por esta razón, la tendencia que tiene este modelo a nivel mundial es la siguiente:

Europa

Para esta área geográfica la expansión que han experimentado las franquicias ha sido aceptable. Existen negocios exitosos en todo el mundo, los cuales de haber logrado convertirse en grandes cadenas locales, se han transformado en franquicias multinacionales y continúan exportando su concepto y fórmulas de operación a nivel internacional.

La tendencia a la internacionalización y la exportación de las franquicias será cada vez más clara y lógica. Se facilitan las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de mercados, la interrelación de los países y la creación de las zonas de libre comercio.

Puede decirse que a nivel europeo son cada vez más solicitadas las franquicias. De hecho en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiciten en sus localidades. Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas

investigaciones de mercado, que además identifican la necesidad de modificar o "tropicalizar"⁽¹⁾ el concepto original, lo cual asegura su mejor aterrizaje o introducción al mercado.

El concepto de franquicia para el caso europeo ha sido muy bien aceptado y solicitado, sin embargo, hay que conocer otros casos que sean más próximos al nuestro, como el caso de América Latina.

América Latina

"Los últimos años han sido una época de gran desarrollo y crecimiento para las franquicias en América Latina, luego de la avalancha de franquicias extranjeras, se observa con mucho entusiasmo el desarrollo de las franquicias latinoamericanas".(23)

A pesar de la rapidez con la que ha pasado todo eso, ha sido un proceso lento para los empresarios que decidieron lanzarse a la aventura de otorgar franquicias. Si bien se ha realizado un sinnúmero de negocios de éxito, también se ha observado a un número importante de empresas que se lanzaron en forma improvisada y, como resultado, está pasando -y haciendo pasar a sus franquiciatarios- momentos difíciles.

En estos últimos años hubo como siempre ganadores y perdedores. Los tiempos nada fáciles han puesto a prueba todos estos conceptos y han actuado como un difícil sinodal. Los que realmente se prepararon e hicieron su tarea, ahí están, si no creciendo como al principio, sí están logrando la permanencia en el

⁽¹⁾ Tropicalizar se refiere a los cambios que sufre el modelo original de franquicia para adaptarlos a las condiciones del país en el que se va a implantar y operar.

mercado y penetrando en el gusto de la sociedad. Los que no lo hicieron, también ahí están, pero padeciendo problemas.

Esto no implica que la implantación de las franquicias, para el caso latinoamericano, no estén exentas de riesgos, sin embargo, estos problemas si se podrían reducir si los gobiernos toman medidas de apoyo a las franquicias. Es preciso dejar en claro que las franquicias no son una ciencia oculta o fórmula mágica, sino una manera lógica de hacer negocios.

Para el caso de América Latina, los empresarios de este continente se espera que continúen con la importación de franquicias. Sin embargo, el gobierno deberá apoyar a todos aquellos empresarios interesados en desarrollar franquicias con conceptos nacionales.

El desarrollo de franquicias nacionales representan un gran apalancamiento económico, sobre todo para aquellos países que continuamente la impulsan, tal es el caso de Estados Unidos de Norteamérica.

Estados Unidos

Debido a que este país cuenta con un alto nivel de crecimiento económico, además de contar con un mayor número franquicias establecidas en todo el mundo, muchas personas piensan que este es un país donde el modelo es muy fácil de establecer.

Sin embargo, "Se equivocon los franquiciantes mexicanos al pensar que el mercado más fácil para su expansión internacional será el de Estados Unidos,

país signatario de el Tratado de Libre Comercio".(24) En ese país existen reglas que complican mucho la oferta y la operación de cualquier franquicia, sea de su país o extranjera. Pero no sólo la sociedad estadounidense propende a los litigios. El franquiciante mexicano o latinoamericano que realice negocios en Estados Unidos tendrá que ser sumamente cauteloso, ya que en caso de una controversia con algún franquiciatario o consumidor, existirá el riesgo de caer en un sistema judicial donde los daños y perjuicios que decretan los jueces y jurados pueden ser multimillonarios.

En Estados Unidos se da un crecimiento inusitado de franquicias de diferentes giros, lo que provoca que este país represente una gran fuente para la adquisición de franquicias. Por lo que muchos empresarios, y este puede ser el caso de los empresarios mexicanos, pueden buscar adquirir franquicias pensando que esta labor será más fácil.

Recordemos que la economía de los Estados Unidos esta tan integrada a la de México que todos los cambios sufridos en este país, tiene efectos inmediatos en el nuestro. Por esta razón, y por el caso de las franquicias, la situación que prevalece en este país repercute para el caso mexicano.

México

La apertura económica ha atraído una gran competencia de firmas extranjeras en nuestro territorio y muchos negocios han tenido que cerrar y, por lógica, los nuevos, los que apenas se están forjando, tienen mayores problemas de los que hubieran imaginado. Es por ello importante conocer más a fondo el mundo de las franquicias, un concepto revolucionario que vino a cambiar los

negocios para hacerlos prevalecer aún en épocas de recesión como las que vive nuestro país.

La competitividad, entendida como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que el de los competidores domésticos e internacionales, es un concepto que puede lograrse mejor bajo sistemas actualizados y de profunda conciencia empresarial, en donde las franquicias serían elemento clave de este mundo de competitividad.

Mantener una estrategia competitiva en la década de los noventa para poder hacer frente al nuevo siglo que se tiene en puerta es de vital importancia, sobre todo cuando se ve que en el mundo se hacen esfuerzos por romper las barreras arancelarias y no arancelarias y hacer un mundo más libre comercialmente. "De ahí la necesidad que se tiene en México para que el gobierno y todos los empresarios emprendedores de hoy visualicen más allá de lo que es el simple comercio doméstico, que importen técnicas y los métodos del nuevo comercio que les permitan competir en el nuevo orden económico mundial".(25)

Debe de reconocerse que el mundo está cambiando, que las formas antiguas de operación han quedado rezagadas, se vive una revolución en el mundo de los negocios y más allá de ellos, del mismo orden económico. Se entiende que hoy solamente la competitividad puede fungir, si es producto de la eficiencia, para hacer que un negocio permanezca y sobreviva.

Para México, el futuro que se espera para los franquicias, estará caracterizada por la importación de modelos extranjeros, especialmente las norteamericanas, pero buscando algunos otros modelos en otros países.

Como conclusión, la franquicia esta teniendo un gran despegue en los países desarrollados y un crecimiento moderado en los países en vías de desarrollo, pero debido a la grave crisis que están padeciendo la mayoría de los países están tratando de sustituir, con ayuda del gobierno, las franquicias extranjeras por franquicias nacionales.

Lo que si esta sucediendo en todo el mundo, es que las franquicias están representando para las empresas, una oportunidad de expansión y desarrollo sumamente benefico por sus ventajas comerciales. Por lo mismo, se presenta como un modelo de mucha importancia en el actual panorama económico.

Aún cuando este modelo esta teniendo mucha difusión en todo el mundo, en el próximo capítulo se verá de que manera, las franquicias, pueden aplicarse e implantarse de manera específica en una empresa pública. Además, como se puede obtener a partir de este modelo un mayor nivel de calidad y competitividad en el sistema de operación y comercialización de la misma empresa.

Referencias al Capítulo 3

- 1) Jose Juan Sánchez. op. cit. pp. 144-145
- 2) Diario Oficial de la Federación. Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología. México, Enero 9 de 1990. p. 23
- 3) Enrique González Calvillo, "Franquicias. . . op. cit., p. 23.
- 4) Ibid., pp. 32-36
- 5) Ibid., p. 13.
- 6) Ibid., p. 54
- 7) Enrique González Calvillo, "La experiencia de las franquicias". México, 1994. Edit. McGrawHill. p. 36
- 8) Ibid., p. 84
- 9) Ibid., pp. 21-22
- 10) Enrique González Calvillo, "Franquicias. . . op. cit., p. 21
- 11) Donald Cowell W. "Mercadeo de Servicios". Bogotá, Colombia. 1989. Fondo Editorial Legis. p. 210
- 12) Eduardo Díaz-Leal Reyes, "Franquiciando en México". México. Edit. Del Verbo Emprender. 1a. Edición. 1991.
- 13) Steven Raab. "Franquicias. Como multiplicar su negocio". México. Edit. Limusa. 1a. Edición, 1992. p.
- 14) "Convenios y Contratos 1990-1992" México. 1991. Telecomunicaciones de México. pp. 12-14.
- 15) Ibid., p. 25
- 16) Revista Mundo Ejecutivo "Franquicias". México. Núm. 159, julio 1992. pp. 32-33.
- 17) Convenios y Contratos . . . op. cit. p. 24
- 18) "Manual de Procedimientos para el otorgamiento de Concesiones". México. Departamento del Distrito Federal. Mayo 1995. p. 72.
- 19) Revista Expansión. "Franquicias la euforia terminó". Vol. XXVII No. 665, Mayo 10, 1995. p. 26
- 20) Ibid. p. 23
- 21) Revista América Economía. "Franquicias" No. 87. Septiembre 1994. p. 53
- 22) Periódico Excelsior. Magazine Internacional. México. Plataforma de Integración Latinoamericana en Telecomunicaciones". Año 5. No. 14. Abril 12 de 1992. p. 6
- 23) Periódico el Universal "Telecomunicaciones en México". Octubre 18. 1992. p. 22
- 24) Revista Economía Nacional. "Medios de Comunicación y el Tratado de Libre Comercio". Marzo 1992. p. 20
- 25) Revista Mundo Celular. "Telecomunicaciones 1991. El futuro de las Telecomunicaciones". No. 15. Diciembre, 1991. P. 46.

CUARTO CAPITULO

4. LA FRANQUICIA Y TELECOMUNICACIONES DE MEXICO

En este capítulo se pretende presentar el contexto administrativo en el que se desenvuelve Telecomunicaciones de México (Telecomm), a que se dedica, cuál es su misión, su estructura orgánica y sus funciones, en suma, un panorama general de todo aquello que permita entender mejor este organismo.

Para esto resulta necesario describir la parte de la Administración Pública Central en la que se encuentra incluido este organismo. Lo anterior, nos permitirá por un lado ubicar de manera administrativa a Telecomm, y por otra, conocer la importancia que tiene esta empresa pública para el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública Federal en su conjunto.

Esto hará posible conocer mejor las posibilidades que tiene Telecomm de lograr su modernización administrativa, así como el impacto que puede tener el modelo de franquicias en dicha modernización.

Por eso mismo es importante iniciar por explicar el sector, según la agrupación de entidades paraestatales realizado en el primer capítulo, en la que se encuentra agrupada la empresa pública Telecomunicaciones de México.

4.1 TELECOMM Y EL SECTOR COMUNICACIONES

La Secretaría que tiene como responsabilidad el coordinar las acciones del sector de comunicaciones, es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). Y cuenta en términos generales con las siguientes funciones:

Construir, reconstruir y conservar las obras marítimas, portuarias y de dragado, instalar el señalamiento marítimo y proporcionar los servicios de información y seguridad para la navegación marítima;

Construir aeropuertos federales y cooperar con los gobiernos de los Estados y las autoridades municipales en la construcción y conservación de obras de este género

Regular y vigilar la administración ferroviaria;

Construir y conservar los caminos y puentes federales, incluso los internacionales; así como las estaciones y centrales de autotransporte federal;

"Otorgar concesiones y permisos previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos, sistemas y servicios de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, de servicio público de procesamiento remoto de datos, estaciones de radio experimentales, culturales y de aficionados y estaciones de radiodifusión comerciales y culturales; así como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones".(1)

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes es la coordinadora del Sector de Comunicaciones y Transportes, y tiene como función coordinar las acciones de las entidades paraestatales que tienen afinidad a sus objetivos y funciones.

Entre las entidades agrupadas bajo esta dependencia se encuentran Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Astilleros Unidos, S.A., Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S.A., Ferrocarriles Nacionales de México, Servicio Postal Mexicano, Mexicana de Aviación, S.A. y Telecomunicaciones de México, entre otras.

Hay que recordar que las telecomunicaciones que constituyan vías generales de comunicación, así como los servicios que en ellas se prestan y sus servicios conexos y auxiliares, quedan sujetos a los Poderes Federales, cuyas facultades las ejerce el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría.

De conformidad con las disposiciones legales, la Secretaría tendrá, en materia de telecomunicaciones, las siguientes facultades:

- Formular y conducir políticas y programas para promover el desarrollo moderno y eficiente de las telecomunicaciones con el objeto de que su cobertura, calidad y tarifas responda a las necesidades del país.

- Otorgar concesiones y permisos para instalar, establecer, operar y explotar redes, estaciones y servicios de telecomunicaciones y, en su caso, modificar, declarar la caducidad o renovación de dichas concesiones y permisos.

Para lo anterior la Secretaría deberá " a) de fijar las bases para la interconexión de redes, oyendo previamente a las partes interesadas; b) Aprobar, revisar o modificar las tarifas y sus reglas de aplicación para los servicios de telecomunicaciones; c) Promover en particular la atención a las necesidades de telecomunicaciones para servicios de emergencia y seguridad, casetas públicas y servicios a las áreas rurales y colonias populares; d) Promover, en beneficio de los usuarios una competencia efectiva y equitativa entre los diferentes prestadores de servicios de telecomunicaciones; e) Fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico en telecomunicaciones , así como promover la introducción de nuevas técnicas por parte de los prestadores de servicios e f) Inspeccionar y vigilar el cumplimiento de las concesiones y permisos de redes y servicios de telecomunicaciones".(2)

Como ya se había mencionado, una de las tantas empresas que se encuentra dentro del Sector de Comunicaciones y Transportes, es Telecomunicaciones de México.

4.2 ANTECEDENTES DE TELECOMUNICACIONES DE MÉXICO.

Al inicio de la presente administración, varias dependencias y entidades públicas, operaban redes y suministraban servicios de telecomunicaciones en nuestro país.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Teléfonos de México y Telegráfos Nacionales, se encargaban de los servicios de telecomunicaciones tales como: microondas, conducción de señales por satélites Internacionales, y nacionales, telex, telegrafía y giros telegráficos nacionales e internacionales,

servicios de comunicación marítima, estaciones terrenas, radiotelegrafía, transmisión pública de datos, servicios de transmisión de datos, Infonet, telefonía rural y telefonía pública básica.

La situación que prevalecía era de falta de planeación, obsolescencia de los equipos, falta de inversión en las maquinarias y equipos, lo que producía un mal servicio y negativa imagen de las áreas que proporcionaban el servicio.

Por eso la SCT se dió a la tarea de desarrollar programas de modernización, pues los servicios habían perdido confiabilidad entre los usuarios debido a que la infraestructura de los mismos sufría de un rezago tecnológico, deficientes sistemas de control y procedimientos administrativos complicados, entre otros aspectos.

En estas condiciones empezó a generarse la idea de crear el organismo público que se denominaría Telecomunicaciones de México. Por tal motivo se efectuaron diversos diagnósticos de las telecomunicaciones y con base en ellos, se elaboraron las estrategias para enfrentar una situación caracterizada por excesiva regulación, obsolescencia de los sistemas y tecnologías empleadas, escasez de recursos financieros, retraso en los programas de capacitación para los trabajadores y procedimientos complicados que fomentaron entre los usuarios el uso de sistemas y servicios de telecomunicaciones no tradicionales.

El Ejecutivo Federal estableció entonces, diversos lineamientos a seguir por las entidades operadoras de telecomunicaciones:

- Ampliar la cobertura de los servicios
- Mejorar la calidad de los servicios
- Diversificar y modernizar los servicios
- Disponer de tarifas competitivas a nivel internacional
- Fomentar una mayor participación de la inversión privada
- Promover la competencia
- Lograr la autosuficiencia financiera
- Incrementar la investigación y desarrollo tecnológico
- Impulsar la capacitación.

Asimismo a principios de la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari, las dependencias de Estado delimitaron su ámbito de atribuciones conforme al derecho público, quedando en responsabilidad de las entidades paraestatales y fideicomisos, la producción y prestación de servicios considerados estratégicos y prioritarios.

En el caso de las telecomunicaciones, se definió que la operación, mantenimiento y comercialización de las redes públicas y los servicios,

quedarán a cargo de organismos públicos descentralizados y de entidades paraestatales.

Dentro de la política de Comunicaciones y Transportes contenida en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se determinó como necesidad estratégica, la modernización de las telecomunicaciones, para lo cual el Estado ejercería la rectoría en la materia, e induciría su desarrollo con una mayor participación de los particulares.

Por ello, se integra y publica el Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones 1990-1994. Asimismo, se somete a consideración del Poder Legislativo, el Reglamento de Telecomunicaciones, el cual es aprobado el 29 de octubre de 1990 con el objeto de regular la instalación, establecimiento, mantenimiento, operación y explotación de las redes de telecomunicación, desregular procedimientos y definir el alcance de las redes, sistemas y servicios de telecomunicaciones considerados como estratégicos.

En esta situación y por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de noviembre de 1989, que modificó al Decreto Presidencial del 20 de agosto de 1986 por el que se creó el organismo descentralizado Telégrafos Nacionales, se cambió su denominación por el de Telecomunicaciones de México y se amplió su objeto principal, para prestar además del servicio de telégrafos, los de telecomunicaciones y los de carácter prioritario que se encuentren directamente relacionados con ellos.

Telecomunicaciones de México surgió de la fusión de Telégrafos Nacionales, con la Dirección General de Telecomunicaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Telecomm es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto es la prestación del servicio público de telégrafos, radiotelegrafía y la comunicación vía satélite.

"Telecomm busca proporcionar los servicios públicos de telégrafos, giros telegráficos, télex, telefax, correo electrónico, así como establecer y conservar sus instalaciones.

Además de instalar, conservar, operar y explotar una red de estaciones terrenas y un sistema de radiocomunicación satelital para prestar servicios públicos de conducción de señales por satélite y arrendar circuitos dedicados para redes privadas por satélite; lo que no comprende el servicios público de telefonía básica de larga distancia".(3)

Básicamente son tres los grandes rubros de servicios que Telecomm proporciona. Cada rubro comprende las siguientes funciones:

1. Comunicación vía satélite:

Establecer, controlar, operar y explotar los sistemas de satélites necesarios para impulsar el desarrollo de la televisión, la radio y las redes de telecomunicación e informática.

2. Redes de telecomunicaciones:

Instalar, operar y explotar las redes públicas de comunicación móvil y rural, así como las redes públicas de transmisión de datos para empresas pequeñas y medianas y para el desarrollo de la telemática, dentro de un marco de competencia.

3. Sistema telegráfica:

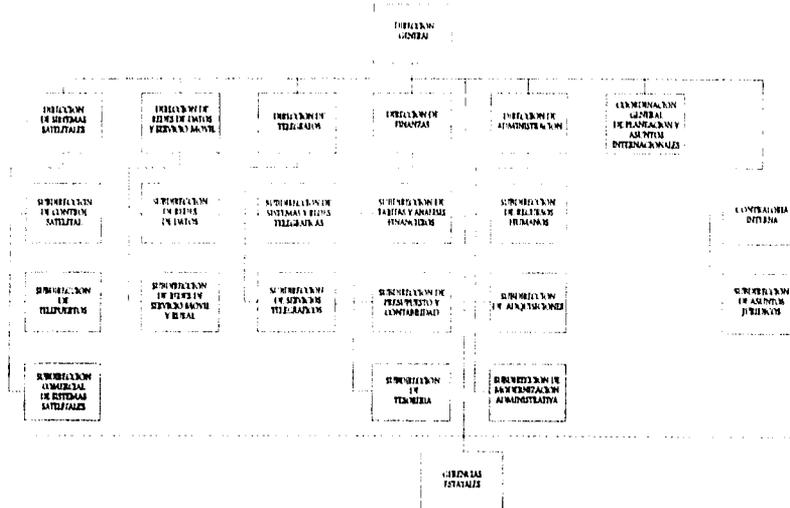
Proporcionar en forma segura y eficiente, los servicios públicos de telegramas, giros, telex, fax y servicios asociados con cobertura nacional, con especial énfasis en el medio rural.

Conforme estos tres grupos de servicios y a fin de mantener una adecuada operación de la empresa se ha diseñado la siguiente estructura orgánica:

4.3 ESTRUCTURA ORGANICA

Telecomm tiene una estructura orgánica compuesta por: la dirección general, seis direcciones de área con dos subdirecciones por cada dirección y 32 gerencias estatales. Tal como aparece en el siguiente organigrama:

Figura 17
Estructura Organica de Telecomunicaciones de México



Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Organización del Organismo Descentralizado Telecomunicaciones de México, septiembre, 1994.

"Para el estudio, planeación, ejecución de los asuntos y ejercicio de las facultades que le competen, Telecomm contará con las siguientes áreas de apoyo adscritas a la Dirección General y Unidades Administrativas".(4):

Dirección General:

- Representar legalmente al organismo y ejercer las facultades que tiene atribuidas por el derecho de creación y la legislación federal aplicable en materia administrativa;

- Realizar los actos jurídicos de administración y de dominio necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo.
- Emitir, avalar y negociar títulos de crédito a cargo del organismo, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Deuda Pública y demás disposiciones aplicables en la materia.

A cargo de cada unidad administrativa habrá un director quién será auxiliado por los subdirectores, gerentes, y jefes de departamento (coordinadores) según las necesidades del área respectiva, debiendo precisarse la existencia de sus puestos en el manual de organización y figurar en el presupuesto autorizado para el organismo.

Corresponde a los directores:

- Auxiliar al Director General, dentro de la esfera de su competencia;
- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento y labores encomendadas a las unidades a su cargo y coordinar las que se realicen con las diversas direcciones del organismo;
- Ejercer el presupuesto autorizado para el área administrativa a su cargo;
- Proponer las medidas necesarias para el mejoramiento administrativo de las unidades a su cargo, así como plantear su reestructuración.

Atribuciones de las áreas de apoyo adscritas a la Dirección General

La Contraloría Interna, la Subdirección de Asuntos Jurídicos y las Gerencias Estatales estarán adscritas directamente a la Dirección General del organismo, con la finalidad de proporcionar a su titular el apoyo necesario para lograr un adecuado ejercicio de sus funciones.

Corresponde a la Contraloría Interna:

- Instrumentar y ejecutar las políticas de control interno del organismo, apeandose a los lineamientos que emitan las Secretarías de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, de Comunicaciones y Transportes, la Junta Directiva y el Director General;
- Vigilar el cumplimiento de las normas aplicables en materia de sistemas de registro y contabilidad, designación, contratación, pago de personal, contratación de servicios, obras públicas, adquisiciones y arrendamientos, administración de almacenes, conservación, uso, destino, afectación, baja y enajenación de los bienes muebles e inmuebles del organismo;
- Vigilar el cumplimiento de las normas internas y practicar auditorías en las diferentes áreas administrativas del organismo, para comprobar la adecuada aplicación de los recursos presupuestales y el estricto cumplimiento de los procedimientos contables, financieros, presupuestales y administrativos establecidos, así como informar los resultados al Director General.

- Vigilar que las adecuaciones y los ajustes a la estructura orgánico- funcional del organismo contribuyan a mejorar su operación general.

Corresponde a la Subdirección de Asuntos Jurídicos:

- Asesorar jurídicamente al organismo, actuar como organo de consulta, fijar, sistematizar y difundir los criterios de interpretación y de aplicación de las disposiciones jurídicas de la competencia del organismo;
- Revisar las bases de los convenios, contratos y actos jurídicos que celebre el organismo; dictaminar sobre su interpretación, rescisión, nulidad y demás aspectos jurídicos, así como formular los formatos de estos instrumentos requeridos por las demás unidades administrativas, apegándose a las disposiciones legales que los rigen;
- Intervenir en los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con bienes muebles, así como en la contratación de obra pública que realice el organismo, vigilando la estricta observancia de las disposiciones legales vigentes en la materia;
- Formular los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones legales en materia de telecomunicaciones, así como sus reformas necesarias, proponiéndolas al Director General para su aprobación por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en su carácter de coordinadora de sector, así como formular las disposiciones jurídico administrativas necesarias para el mejor funcionamiento del organismo;

Para la eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de la competencia del Director General, en cada entidad federativa contará con una gerencia estatal, la cual será la encargada de la ejecución de los servicios que se le encomienden en su circunscripción territorial.

Al frente de cada gerencia estatal, habrá un gerente que será nombrado y removido por el Director General. Los gerentes estatales serán auxiliados según sus necesidades del servicio, por administradores de servicios telegráficos, jefes de oficina, de radiotelegrafía y radiotelefonía, supervisores operativos, jefes de sección y demás personal que se requiera, debiendo precisarse en el manual correspondiente y en el presupuesto autorizado para el organismo.

Corresponde a las Gerencias Estatales:

- Elaborar y ejecutar anualmente los programas técnicos, operativos, comerciales, administrativos y de servicio, conforme a las normas y lineamientos de las unidades centrales e informar sobre sus actividades;
- Formular el Anteproyecto de Presupuesto, el Programa Anual de Adquisiciones y vigilar el ejercicio del presupuesto aprobado;
- Elaborar anualmente los programas técnico operativo de instalación y mantenimiento de sistemas y equipos a su cargo;
- Aprobar y firmar los contratos de obra pública y servicios relacionados con la misma, de adquisición de bienes muebles, prestación de servicios, arrendamientos, comodatos, traslado de fondos, suministros que se efectúen

dentro de su circunscripción territorial, conforme a los poderes especiales expedidos por el Director General, siempre y cuando no exceda de los límites señalados en el presupuesto de Egresos de la Federación y en las políticas y lineamientos del organismo;

- Proponer a la Dirección de Servicios Telegráficos cambio de horario, creación, reubicación o supresión de unidades de servicio de acuerdo a las necesidades imperantes en el estado y mantener actualizada su clasificación;
- Elaborar y proponer a las direcciones de Administración, de Finanzas, de Sistemas Satelitales, de Redes de Datos y Servicio Móvil y de Telegráficos, los programas de modernización tecnológica, operativa y administrativa de los servicios a cargo del organismo, de acuerdo con las necesidades detectadas en la entidad, así como instrumentar aquellas acciones que se le autoricen;
- Coordinar el registro de los servicios prestados en la entidad y concentrar la estadística mensual de los Centros de Servicios Telegráficos y de Conducción de Señales adscritos a su cargo;

Corresponde a la Dirección de Sistemas Satelitales

- Participar en la planeación a mediano y largo plazo con el objeto de definir la tendencia tecnológica del organismo conforme al Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones, al Programa Sectorial de Comunicaciones y

Transportes, así como formular el Programa Operativo Anual correspondiente, en función a los lineamientos establecidos en la Ley de Planeación y de las políticas que al respecto expida el Director General;

- Elaborar los estudios y proyectos para la modernización, ampliación, modificación y mejoramiento, operación, mantenimiento y conservación de las instalaciones, equipos y sistemas de la Red Nacional de Estaciones Terrestres Internacionales, Redes Satelitales y Sistemas de Satélites Nacionales;
- Elaborar programas y proyectos de expansión de los servicios de conducción de señales de voz, sonido, datos, textos, imagen, televisión y los relacionados con ellos y vigilar su cumplimiento;
- Proporcionar en el ámbito de su competencia a la Dirección de Administración y Finanzas, la documentación que se requiera para la adquisición, arrendamiento y prestación de servicios relacionados con bienes muebles;
- Promover la modernización, compatibilidad y estandarización de los equipos de telecomunicaciones entre las unidades que conforman las diferentes redes de telecomunicaciones para la conducción de señales;
- Proponer al Director General en coordinación con la Coordinación de Planeación y Asuntos Internacionales las medidas de organización que se requieran para el mejor funcionamiento y operación de las redes de servicios públicos de telecomunicaciones y la Red Satelital Nacional;

Corresponde a la Dirección de Servicios Telegráficos:

- Participar en la planeación a mediano y largo plazo con el objeto de definir la tendencia tecnológica del organismo conforme al Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones, al Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, así como formular el Programa Operativo Anual correspondiente, en función a los lineamientos establecidos en la Ley de Planeación y de las políticas que al respecto expida el Director General;
- Dirigir el desarrollo de los estudios de diversificación y expansión de los servicios telegráficos, así como coordinar su prestación y operación en los ámbitos nacional e internacional;
- Promover la celebración de convenios con los gobiernos estatales y municipales, a fin de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos e instalaciones de la Red Telegráfica Nacional y fomentar el uso de los servicios telegráficos;
- Elaborar los estudios y proyectos para la modernización, ampliación, modificación y mejoramiento, operación, mantenimiento y conservación de las instalaciones, equipos y sistemas de la Red Nacional de Estaciones Terrenas Internacionales, Redes Satelitales y Sistemas de Satélites Nacionales;
- Elaborar programas y proyecto de expansión de los servicios de conducción de señales de voz, sonido, datos, textos, imagen, televisión y los relacionados con ellos y vigilar su cumplimiento;

- Proporcionar en el ámbito de su competencia a la Dirección de Administración y Finanzas, la documentación que se requiera para la adquisición, arrendamiento y prestación de servicios relacionados con bienes muebles;
- Promover la modernización, compatibilidad y estandarización de los equipos de telecomunicaciones entre las unidades que conforman las diferentes redes de telecomunicaciones para la conducción de señales;
- Proponer al Director General en coordinación con la Coordinación de Planeación y Asuntos Internacionales las medidas de organización que se requieran para el mejor funcionamiento y operación de las redes de servicios públicos de telecomunicaciones y la Red Satelital Nacional;

Corresponde a la Dirección de Redes de Datos y Servicio Móvil

- Participar en la planeación a mediano y largo plazo con el objeto de definir la tendencia tecnológica del organismo conforme al Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones, al Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, así como formular el Programa Operativo Anual correspondiente, en función a los lineamientos establecidos en la Ley de Planeación y de las políticas que al respecto expida el Director General;
- Elaborar los estudios y proyectos para la modernización, ampliación, modificación y mejoramiento, operación, mantenimiento y conservación de

las instalaciones, equipos y sistemas de la Red Nacional de Estaciones Terrenas Internacionales, Redes Satélitales y Sistemas de Satélites nacionales;

- Elaborar programas y proyecto de expansión de los servicios de conducción de señales de voz, sonido, datos, textos, Imagen, televisión y los relacionados con ellos y vigilar su cumplimiento;
- Proporcionar en el ámbito de su competencia a la Dirección de Administración y Finanzas, la documentación que se requiera para la adquisición, arrendamiento y prestación de servicios relacionados con bienes muebles;
- Promover la modernización, compatibilidad y estandarización de los equipos de telecomunicaciones entre las unidades que conforman las diferentes redes de telecomunicaciones para la conducción de señales;
- Proponer al Director General en coordinación con la Coordinación de Planeación y Asuntos Internacionales las medidas de organización que se requieran para el mejor funcionamiento y operación de las redes de servicios públicos de telecomunicaciones y la Red Satelital Nacional;

Corresponde a la Dirección de Finanzas:

- Administrar el patrimonio del organismo de conformidad con los lineamientos generales expedidos por el titular, así como por la normatividad y lineamientos generales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito

Público y la de Comunicaciones y Transportes en su carácter de coordinadora de sector;

- Recaudar las ingresos captadas por la prestación de los servicios públicos a cargo del organismo, concentrarlas en las instituciones bancarias y controlar el flujo de efectiva mediante la recaudación y dispersión de fondos, con base en el programa de ingresos del organismo y las políticas establecidas por el Director General. Asimismo llevar el registro de las cuentas por cobrar a cargo de las usuarias de los servicios en coordinación con las subdirecciones comerciales respectivas.
- Realizar y coordinar la adquisición, recepción, guarda y suministro de los bienes muebles del organismo, y servicios relacionados a las mismas, adquirir, construir y conservar los bienes inmuebles y en general contratar y supervisar la prestación de servicios generales que requiera el organismo, toda esta de acuerdo a la Ley vigente y a las disposiciones normativas aplicables.

Corresponde a la Dirección de Administración:

- Fijar, con base en las políticas que señale el Director General, las lineamientos a los que deberán ajustarse la expedición de nombramientos, promociones y demás movimientos del personal de Telecomunicaciones de México, así como la relativa a sus remuneraciones;
- Proponer mejoras al sistema escalafonario de Telecomunicaciones de México y, en el ámbito de su competencia, proponer su correcto funcionamiento;

- Participar en la elaboración de las condiciones generales de trabajo, difundirlas entre el personal de Telecomunicaciones de México y vigilar su cumplimiento;
- Aplicar los sistemas de estímulos y recompensas que determine la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles y las Condiciones Generales de Trabajo del organismo, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, las normas y políticas establecidas por el Ejecutivo Federal por conducto de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría General de la Federación, además aquellas establecidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en su carácter de coordinadora de sector y con apego a las disposiciones de carácter Interno que expida el Director General;
- Diseñar e impartir programas de capacitación técnica, operativa y administrativa para el personal del organismo y evaluar su ejecución.

Esta estructura orgánica ha sufrido muchos cambios buscando lograr la adecuada administración de los servicios para lograr con ello una alta rentabilidad económica y una autosuficiencia financiera para la empresa.

Para todas las empresas la situación financiera es una de sus principales preocupaciones y Telecomm no es la excepción. Por lo mismo, resulta conveniente analizar de manera general la situación financiera de Telecomm.

4.4 SITUACION FINANCIERA DE TELECOMM

"En relación con las finanzas del organismo, en 1990 se obtuvo una disponibilidad final de 98.8 miles de millones de pesos. El estado de resultados, para ese año presentó una utilidad de 626.7 miles de millones de pesos, resultado de la venta de la Red Federal de Microondas a Telmex. Es importante destacar que este ejercicio es el primero en que se tuvo una utilidad de operación de 27.1 miles de millones de pesos".(5)

"En 1991 dada la importancia del Sistema de Satélites Solidaridad, una parte importante de los recursos se dedicaron a este proyecto. En este año se obtuvo por primera vez un dictamen limpio de salvedades a los estados financieros del organismo, situación que fue reconocida por las distintas instancias de control del Gobierno Federal".(6)

Sin embargo, el organismo ve reducida sus vías de ingreso, con la venta de la Red Federal de Microondas, lo que se refleja en una pérdida de operación de 182.2 miles de millones de pesos, que se ve compensada por recursos provenientes del Gobierno Federal vía transferencia, obteniéndose una pérdida final del ejercicio de 49.6 miles de millones de pesos.

"Para 1992, se redujó significativamente el monto de transferencias del Gobierno Federal bajo el criterio de obtener la autosuficiencia como organismo. También en ese año, destaca el seguimiento y el estricto cumplimiento del proyecto del Sistema de Satélites Solidaridad, que tiene un peso fundamental, financiero y operativo dentro del organismo".(7)

"Para 1993 ya no se cuenta con transferencias del Gobierno Federal, sin embargo, si se continuó con el programa de pagos del proyecto de Satélites Solidaridad. Aún a pesar de esto, el estado de resultados, refleja una pérdida de 116.8 millones de nuevos pesos, debido a la gran cantidad de pagos pendientes por parte de grandes deudores que ascendían a la cantidad de 84 millones de nuevos pesos".(8)

"En el año de 1994, se reflejan esfuerzos en la reducción de costos, limitaciones para el manejo de las disponibilidades, incremento de ventas y del patrimonio. Se presenta una recuperación financiera del organismo, derivada de una mejor captación de ingresos propios, principalmente de productos financieros, así como contención del gasto, lo que permite cerrar el año con utilidades".(9)

Por último, para 1995 se espera un pequeño margen de ganancia, derivado entre otras cosas por la difícil situación por la que atraviesa el país, lo cual obliga a pensar en obtener diferentes vías de ingreso financieros para el organismo, sin recurrir a los subsidios, y continuar con sus planes de desarrollo y expansión.

Pero para que Telecomm continúe con sus planes de desarrollo y expansión es necesario contar con vías que puedan ofrecer recursos financieros adicionales, y como ya se ha mencionado, eso se puede obtener a través de la franquicia. Sin embargo, la pregunta obligada es la siguiente: ¿es franquiciable Telecomm?.

4.5 ¿ES FRANQUICIABLE TELECOMM?

"Para mucha gente la palabra franquicia significa una hamburguesa o unas alas de pollo. En realidad las ventas que se hacen por medio de las franquicias contienen una gran variedad de productos: desde hamburguesas hasta computadoras y desde bienes inmuebles hasta servicios fiscales".(10)

Aún cuando todos los negocios sean potencialmente franquiciables, ¿Cuáles son los negocios que son más potencialmente franquiciables? En realidad, no existe una estadística confiable que indique la tendencia de mayor crecimiento; sin embargo, se sabe que los alimentos y la ropa son grupos que han tenido un crecimiento ascendente pero constante, pero algunos otros servicios de asesoría, consultoría, computación y de comunicaciones mantienen un crecimiento moderado pero ascendente.

De cualquier manera, los negocios de servicios, como son los administrativos, contables, comercio exterior, legales, etcétera., tienen actualmente un magnífico futuro por esta razón muchos de estos negocios se han estado inclinando a buscar nuevos modelos de distribución y expansión como el de las franquicias. Franquiciar es un reto, es aplicable a casi todos los tipos de negocios, y aún más esconde ventajas incalculables en ventas, compras y penetración.

En el caso de Telecomm, se puede considerar que es un negocio franquiciable, ya que cuenta con cuatro condiciones básicas: a) reconocimiento de la marca de parte de los usuarios, b) márgenes de

operación aceptables^{*}, c) antigüedad y experiencia en el negocio y, d) satisface una necesidad real del mercado, los cuales son requisitos necesarios para otorgar franquicias.

"Prácticamente en todo tipo de negocios se puede desarrollar un sistema de franquicias. Este mecanismo no depende tanto del producto, sino de la capacidad de transferir la tecnología, la marca y el servicio a un tercero".(11)

Si Telecomm reúne los requisitos, por el tipo de giro comercial que maneja, para otorgar franquicias; el siguiente paso sería conocer el ambiente específico que rodea a este organismo, para la implantación de las franquicias.

4.6 LA FRANQUICIA Y TELECOMM

La situación mundial y la globalización han impuesto a Telecomm el reto de establecer una nueva infraestructura administrativa que facilite la prestación de los servicios que comercializa, para lo cual se han realizado encuentros y reuniones con diferentes gobiernos y empresas internacionales, para conocer y, en su caso, adaptar las estructuras y prácticas administrativas que han tenido éxito en estos países. En principio, existe el interés por adecuar dichas estructuras en Telecomm, a fin de mejorar su funcionamiento.

La situación nacional e internacional define el reto contemporáneo de conducir los cambios internos y modificar las vinculaciones con el mundo para evitar

* Aún cuando estos márgenes de operación sean los mínimos exigidos para la operación de una franquicia, se deben tomar medidas de mejoramiento para obtener un nivel adecuado de éxito en el establecimiento de las franquicias.

rezagarse de las corrientes internacionales, debilitando la capacidad interna para afrontar las necesidades de comunicación.

En este sentido, destacan los puntos de acuerdo obtenidos en la Conferencia Regional Americana de Desarrollo de la Telecomunicaciones, realizada en Acapulco, Gro., del 31 de marzo al 4 de abril de 1993, con la participación de los países miembros de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, (UIT). En dicha conferencia se dio a conocer la Declaración de Acapulco, la cual establece el marco de orientación para el desarrollo de las telecomunicaciones, y en las que se establecieron las siguientes metas:

1. "Perseverar en el compromiso de dar a todo ciudadano de las Américas acceso a los servicios básicos de telecomunicaciones;
2. Acelerar la expansión de las redes de telecomunicaciones para, al menos, duplicar en esta década el número de líneas telefónicas en cada país de Latinoamérica y el Caribe, con el propósito de alcanzar una densidad regional de veinte líneas por cada cien habitantes al principio del siglo XXI;
3. Proporcionar acceso telefónico a las comunidades rurales y a todas las zonas urbanas de bajos ingresos, mediante programas especiales que aprovechen las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías;
4. Promover la integración regional mediante la interconexión de todos los países de las Américas a través de medios modernos de telecomunicaciones, como fibra óptica, satelitales y redes digitales.

5. Robustecer los sistemas de radiodifusión sonora y televisual con la incorporación de nuevas tecnologías y la extensión del área de cobertura, para aprovechar mejor la radio y la televisión en la distribución de información y en la difusión educativa y cultural;

6. Impulsar el desarrollo de los recursos humanos y de la estructura institucional para asegurar el desarrollo perdurable de la infraestructura de telecomunicaciones, o fin de garantizar la operación eficiente y la calidad en el servicio;

7. Modernizar el marco regulatorio, jurídico y económico para crear un ambiente justo que induzca las inversiones públicas y privadas para el desarrollo de las telecomunicaciones, y

8. Lograr la expansión y modernización acelerada de las telecomunicaciones, sobre la base de la autosuficiencia financiera, mediante estructuras de tarifas que gradualmente se ajusten a costos e incorporando nuevos esquemas financieros apropiados para la región".(12)

Estos puntos de Acuerdo representan los propósitos que sirven de marco a los países que participaron en esta Conferencia, entre los que se encuentra México. Y el modelo con el que se pueden llevar a cabo dichos propósitos es la franquicia.

Efectivamente, la franquicia aprovechó la situación generada por la modernización del marco jurídico y regulatorio, el incentivo a la inversión privada, la necesidad de autosuficiencia financiera, el propósito de un mayor

cobertura y la exigencia de la operación eficiente y rentable del servicio, mismos que son puntos de Acuerdo logrados en la Conferencia Regional, y que crea el ambiente adecuado para la aplicación y desarrollo de las franquicias.

Pero aún cuando exista un ambiente propicio para la aplicación de las franquicias, que otros beneficios podrían convencer a Telecomm de otorgar franquicias. Es decir, cuáles son los resultados concretos por los cuales se recomienda a Telecomm proporcionar franquicias.

4.7 ¿POR QUÉ SE PROPONE LA FRANQUICIA PARA TELECOMM?

La franquicia se propone para Telecomm por muchas razones, pero básicamente porque dicho modelo permitirá a Telecomm ampliarse con rapidez, así como financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadotecnia proporciona al organismo los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar.

"Al concentrarse en la propiedad independiente de los empresarios, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costos de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir. Además, le brinda el dinero y el personal indispensable para explotar mercados distantes que de otra manera quedarían fuera de su alcance".(13)

El otorgamiento de franquicias ofrece a los empresarios pequeños y faltos de capital la posibilidad de triunfar a nivel nacional, permitiendo que negocios medianos luchen en lides nacionales. Y por otra parte, permite a Telecomm

convertir sus Centros de Servicios Integrados⁴ en verdaderas fuerzas regionales, además ayuda a desarrollar los mercados desatendidos, tanto nacionales como internacionales. La apertura de franquicias significa el comienzo en el camino del crecimiento y la expansión.

Franquiciar es la única estrategia de expansión que se rige por una serie de reglas únicas, es una forma diferente y novedosa de distribución, y si Telecomm realiza los movimientos correctos, franquiciar lo llevará a una expansión más rápida que cualquier otro sistema, pero si lo hace en forma equivocada o poco profesional tendrá muchos fracasos y dolores de cabeza.

Las franquicias son un negocio complejo, que requiere mucha dedicación y especialización, es tanto como construir un edificio, en donde además de los conocimientos técnicos, requiere experiencia y muchos especialistas.

Son muchas las ventajas que se encuentran al franquiciar, tanto para pequeñas como grandes empresas; su mayor virtud es la fuerza de distribución, pero no es la única, también ayuda a la recapitalización, proporcionando liquidez inicial y sobre todo continúa, por los ingresos recibidos como producto de las regalías. Asimismo, representará satisfacciones al usuario debido a la prestación de servicios con calidad, con lo cual se lograría una buena imagen de Telecomm en los mercados nacional e internacional.

La franquicia podrá permitir a Telecomm, a) garantizar los servicios estratégicos de telecomunicaciones reservados al Estado y aquellos prioritarios

⁴ El Centro de Servicios Integrados es la unidad administrativa que se encarga de prestar los servicios de fax, telepc y correo electrónico. Esta es la principal diferencia con respecto al Centro de Servicios Telefónicos el cual, se encarga de prestar únicamente los servicios tradicionales, como giros y telex, principalmente.

encomendados por el Ejecutivo Federal; b) apoyar el desarrollo de nuevos servicios, c) ofrecer al usuario niveles de calidad y precios competitivos a nivel internacional; y, d) evolucionar con base en la autosuficiencia financiera y a su excelencia empresarial, así como combinar armónicamente la generación de utilidades, la satisfacción de necesidades del cliente en materia de telecomunicaciones y la prestación de servicios de carácter social, apoyando la modernización de México.

Esto le permitirá ser una empresa que sea orgullo de México, que a) apoye el fortalecimiento de la soberanía nacional, el desarrollo social, económico y educativo del país, b) integre y promueva la cultura nacional, c) atienda a los estratos poblacionales menos favorecidos, además que tenga presencia internacional y capacidad para incursionar en los mercados extranjeros de telecomunicaciones y en la asimilación de los avances tecnológicos.

Por medio de la franquicia, Telecomm podrá prestar los servicios de conducción de señales y de valor agregado por sí misma, así como con la participación de inversionistas privados, para diversificar, mejorar la calidad, y ampliar la cobertura de los servicios. Esto le permitirá obtener una rentabilidad razonable "con base en el aprovechamiento de las ventajas competitivas, contribuyendo a lograr una mayor integración de todos los mexicanos, a mejorar su calidad de vida, al desarrollo económico y social del país, ganándose con esto la confianza de la sociedad".(14)

El modelo de franquicia tiene relevancia para Telecomm, por la gran oportunidad que representa para esta empresa de incrementar la capacidad de distribución del Organismo; aumentar su participación en el mercado y

obtener más eficiencia de costos en su operación. Situación que no es posible debido a la ausencia de recursos propios y por lo oneroso que resulta financiarse para desarrollar nuevos puntos de venta dentro de un territorio determinado.

Precisamente, por lo oneroso que resulta financiar nuevos puntos de venta, es necesario realizar un análisis de la viabilidad económico-financiera antes de pensar en el establecimiento de las franquicias.

4.8 VIABILIDAD ECONOMICO-FINANCIERA DE LAS FRANQUICIAS

Para determinar la viabilidad económico-financiera de las franquicias es necesario dividirla en las cuatro fases siguientes:

1.- La Fase de Preparación. En esta fase se consideran todos los elementos materiales (muebles, edificios, terrenos, etc.) que se requieren para establecer la franquicia; los tipos de servicios que se prestarán. Esto permitirá determinar el costo de la franquicia y un pronóstico aproximado de ingresos.

2.- 1er. Fase de Lanzamiento. En esta fase se incluye el establecimiento de una unidad piloto o franquicia de prueba. Esta unidad servirá como un campo de práctica para el organismo a fin de corregir todas las fallas que puedan irse presentando y prevenir aquellas que pudieran presentarse.

3.- 2a. Fase de Lanzamiento. Esta fase es posterior al establecimiento de la unidad piloto y comprende el establecimiento de 5 franquicias por cada Estado de la República, así como su pronóstico de ingresos correspondiente.

4.- La fase de Consolidación. En esta última fase se van estableciendo paulatinamente franquicias de acuerdo al potencial de cada estado de la República. Aquí es donde se perciben mejor los resultados finales, en términos financieros, en el establecimiento de las franquicias.

FASE DE PREPARACION

Para esta fase, es muy importante determinar el costo⁷ que tendrá cada una de las franquicias, que ofrecerá Telecomm. Por esto mismo, a continuación se presentan una relación de elementos que determinan el costo de una franquicia.

- Mobiliario y Equipo
- Equipo Tecnológico
- Espacio o Terreno
- Local o Edificio
- Personal

El costo de una franquicia se estima en N\$100,000.00. Dicho costo se estima con base en el equipo mínimo indispensable (en cantidad y calidad) que necesita un Centro de Servicios Integrados. Y el Centro de Servicios que sirvió de base se encuentra ubicado en la Torre Central de Telecomunicaciones.

⁷ Aún cuando para el cálculo del costo de esta franquicia se puedan presentar una gran cantidad de situaciones diversas, esta es una estimación aproximada.

Obviamente este costo es muy variable y depende de una gran cantidad de factores tales como; si el terreno o edificio es vía traspaso, donación, venta o renta, por poner un ejemplo.

Sin embargo, cabe mencionar que la mayoría de los muebles, edificios y contratación de personal serán estandarizadas, previo estudio de mercados realizado por Telecomm, a fin de asegurar la operación uniforme de todas aquellas franquicias que participen.

Asimismo, el costo de la franquicia incluye desde el pago de la Licencia para usa y explotación de marcas que se realiza en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los gastos de Investigación y Desarrollo de Servicios; y de Publicidad que se realicen durante la operación de la franquicia.

Para todos aquellos elementos que no se hayan considerado y que sin embargo, si influyen en el costo de la franquicia, podrán ser considerados o corregidos en la fase de preparación de la franquicia o establecimiento de la unidad piloto.

Ahora, para el cálculo de ingresos que se obtendrán por cada franquicio, se deberá realizar con base en los diferentes servicios que se podrán prestar a través de la misma y también de sus respectivos análisis de costo-beneficio.

Servicios mínimos que proporcionará cada franquicia:

Cada franquicio podrá proporcionar los siguientes servicios básicos: Fax Público, Telex Público, Correo Electrónico y Telepac. Estos servicios, que se considerarán

por ser los más solicitados y tener un bajo costo, proporcionarán la cantidad mínima de ingresos que se necesitan para el funcionamiento normal de la franquicia.

Pronóstico de Ingresos

Los ingresos mensuales que se esperan por cada franquicia es de N\$30,000.00, previo listado de precios de los servicios, asignación de territorios y de horario de labores para el personal, designados por Telecomm.

Porcentaje de regalías

Este porcentaje de regalías, que se realiza sobre ventas netas, no se considera muy gravoso para el franquiciante, en virtud de la gran cantidad de beneficios y ahorro que puede traer consigo el asesoramiento y apoyo de Telecomm para el franquiciante.

El porcentaje de regalías se encuentra dividida en tres categorías, de acuerdo a los tres niveles de amplitud de la franquicia que ya se ha mencionado. Dicho porcentaje es el siguiente:

5% por Marca o Nombre Comercial

10% por Nombre Comercial y Asesoría Técnico-Administrativa

15% por Nombre Comercial, Asesoría Técnico-Administrativa y Tecnología

Por lo tanto se tendría para una franquicia, con los servicios de básicos de telecomunicaciones, con una ganancia aproximada de N\$30,000.00

mencuales y pagos por concepto de regalías del 5%, 10% hasta el 15% sobre ventas brutas.

Cabe mencionar que este costo y este porcentaje de regalías estimados, se pondrán a prueba en una unidad de práctica, a fin de detectar si efectivamente responde lo pronosticado a lo real. Por esta razón, es importante establecer una franquicia piloto o unidad de práctica.

PRIMERA ETAPA DE LA FASE DE LANZAMIENTO

El establecimiento de una unidad piloto o laboratorio busca poner en práctica la operación diaria del negocio y detectar pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir en los procesos. Dicha unidad es creada con el objetivo de redefinir y dotar de mayor eficiencia a la operación de la franquicia.

Además, esta unidad facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. Toda esta valiosísima información, es de suma utilidad para la creación de los manuales operativos del franquiciatario.

Algunos opinan que estas unidades deberían ser de carácter permanente, ya que por medio de ellas se pueden experimentar nuevos servicios y, aún más, nuevos procesos. Además se ha encontrado que muchos franquiciatarios han utilizado exitosamente estas unidades para sus sesiones de capacitación.

Lo que se pretende lograr en esta fase es alcanzar un nivel adecuado de perfeccionamiento en la operación de la franquicia, para continuar con la

segunda fase de lanzamiento, el establecimiento de franquicias en toda la república.

SEGUNDA ETAPA DE LA FASE DE LANZAMIENTO

En esta segunda etapa, posterior al establecimiento de una unidad piloto, se tiene estimado el establecimiento de 5 franquicias por cada entidad federativa. Para lograr una cantidad total de 160 en toda la República.

Para un monto de ingresos mensuales estimado de N\$30,000.00, existe un importe aproximado de regalías, por cada uno de los tres niveles de amplitud de la franquicia, siguientes:

Cuadro 1

Estimación de ingresos y el porcentaje de regalías por nivel de franquicia

N\$30,000.00	a un 5% de regalías nos da	N\$1,500.00
N\$30,000.00	a un 10% de regalías nos da	N\$3,000.00
N\$30,000.00	a un 15% de regalías nos da	N\$4,500.00

Fuente: Elaboración propia con base en el texto

Ahora con respecto a los ingresos mensuales que obtendría Telecommm por concepto de regalías, por cada nivel de franquicia, son las siguientes:

Cuadro 2
Ingresos mensuales por Franquicia

1er Nivel	N\$1,500.00 por Marca o Nombre Comercial
2o. Nivel	N\$3,000.00 por Nombre Comercial y Asesoría Técnico-Administrativa
3er. Nivel	N\$4,500.00 por Nombre Comercial, Asesoría Técnico-Administrativa y Tecnología

Fuente: Elaboración propia con base en el texto.

De 160 franquicias que se piensa otorgar durante esta primera etapa, y suponiendo que cada una de las unidades se decidiera por la primera opción, entonces se tendría un importe mensual de Regalías por un total de N\$240,000.00, por la segunda N\$480,000.00 y para la tercera opción se tendría un importe mensual de N\$720,000.00 para estas 160 franquicias.

El siguiente cuadro presenta los ingresos que obtendría Telecomm por concepto de regalías, de todas la franquicia establecidas durante esta etapa.

Cuadro 3
Ingresos por todas las Franquicia establecidas en esta etapa

1er nivel N\$1,500.00 x 160 =	N\$240,000.00
2o. nivel N\$3,000.00 x 160 =	N\$480,000.00
3er nivel N\$4,500.00 x 160 =	N\$720,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en el texto.

De esta cantidad de ingresos percibidos por 160 franquicias, su monto anual sería, para la primera opción de N\$2'880,000.00, para la segunda de

5'760,000.00 y para la tercera opción N\$8'640,000.00, tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
Ingresos anuales por franquicia

N\$240,000.00 x 12=	N\$2'880,000.00
N\$480,000.00 x 12=	N\$5'760,000.00
N\$7200,000.00 x 12=	N\$8'640,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en el texto.

Se estaría hablando que para cualquiera de los ingresos mencionados (2'880,000.00, 5'760,000.00 y 8'640,00) representaría una gran fuente de recursos financieros adicionales y un gran apoyo para el desarrollo de diversas actividades que tuviera que realizar Telecommm para fortalecer su proceso de lodemización.

FASE DE CONSOLIDACION

Para esta última fase, y como consecuencia de los resultados obtenidos en el establecimiento de 160 franquicias en el territorio nacional. Se considera incorporar paulatinamente una cantidad de 5 franquicias más de las originalmente consideradas, tomando en cuenta posibles renunciadas al modelo, para dar un total de 10 franquicias en promedio por cada estado de la República, o sea quedarían 320 franquicias a nivel mundial.

Esto traería, con sus debidas reservas, un gran apalancamiento a la situación financiera de Telecommm, debido básicamente a la incorporación de recursos frescos y adicionales a los obtenidos normalmente por sus respectivas unidades.

Asimismo, junto con estos beneficios económicos se vendrían un gran impulso a otra gran cantidad de actividades, tales como: capacitación, sueldos, prestaciones y tecnología, por solo mencionar algunas.

4.9 BENEFICIOS PARA TELECOMM CON LA FRANQUICIA

Para Telecomm son innumerables la cantidad de ventajas y beneficios que puede proporcionar la franquicia como una forma de comercialización. Pero específicamente, para el Organismo, las franquicias pueden proporcionar los siguientes beneficios:

- Posibilidad de asociación con inversionistas privados;
- Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado internacional que puedan ofrecer apoyo tecnológico y financiero;
- Desarrollo de nuevos servicios, que sustituyan a los que estén en etapa de declinación, o adición de valor que los modernice;
- Mejoramiento en la calidad de los servicios;
- Ampliación de cobertura a través de conexiones con otras redes;
- Continuidad en la supremacía y liderazgo en cuanto a la comunicación vía satélite;

- Apravechamiento racional y sistemático de las tecnologías existentes para el desempeño de sus funciones operativas;
- Asimilación de tecnologías adquiridas;
- Modernización y/a sustitución de las servicios telegráficas en etapa de declinación a través de la aplicación de recursos tecnológicos;
- Aplicación oportuna de las opciones tecnológicas y las alternativas de desarrollo de los servicios satelitales;
- Incremento de la eficiencia y calidad de las servicios telemáticas* a través de la aplicación de recursos tecnológicos;
- Aumento del volumen y valor de las ventas de servicios para mejorar la rentabilidad financiera;
- "Mejoramiento de las servicios actuales y ofrecimiento de nuevos servicios que presenten las mejores posibilidades de desarrollo, considerando las necesidades de mercado y las tendencias tecnológicas";(15)
- Incursión a mediana plaza en el mercado del servicio telefónica de larga distancia;

* Los servicios telemáticos son aquellos servicios que combinan los servicios de telecomunicaciones con la informática y el procesamiento de datos.

- "Extensión del uso de los servicios que ofrece el organismo, a la pequeña y mediana industria, al comercio y al área de servicios, así como a la industria maquiladora";(16)

- Explotación y comercialización óptimas del Sistema de Satélites Solidaridad;

- Mejoramiento de nuestra posición en el mercado frente a Teimex y sus nuevas redes y servicios internacionales.

Estos son algunos beneficios que puede traer consigo el establecimiento de franquicias en Telecomm, sin embargo, aún queda pendiente analizar de que manera pueden influir estas franquicias en la modernización administrativa de Telecomm.

4.10 LA FRANQUICIA Y LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE TELECOMM

La adopción de cualquier modelo siempre tiene que traducirse en alcances y logros concretos. En el caso de Telecomm, los alcances y logros en la adopción de franquicias, dependen de la eficacia y eficiencia de las franquicias como instrumentos adecuados para el fortalecimiento y consolidación del proceso modernizador.

La modernización administrativa es un requisito indispensable para Telecomm y, una vez obtenido ésta, la franquicia se presenta como una propuesta para llevar a cabo el sostenimiento y expansión del organismo, no sólo para mantener el nivel de desarrollo alcanzado sino para abrir nuevas perspectivas y oportunidades en el futuro.

La franquicia no logrará por sí sola convertir a Telecomm en una empresa moderna, pero sí será un factor de consolidación en la medida que a través de ella se pueda obtener lo siguiente:

- Lograr su mejor funcionamiento a través del redimensionamiento de su magnitud y de su estructura.
- Lograr que cumpla en las mejores condiciones de rendimiento y aprovechamiento óptimo de los recursos, con los objetivos para los que fue creada.
- Limitar el riesgo de propiciar prácticas monopólicas que lesionen un ambiente de sana competencia, así como el equilibrio de los precios y el fortalecimiento del proceso productivo.
- Permitir prestar servicios que son indispensables para apoyar a la población que más lo requiere.
- Mejorar constantemente la calidad y eficiencia de los servicios.
- "Ampliar la cobertura de los servicios, a partir de criterios de racionalidad que consideren dentro del presupuesto, la asignación de mayores recursos a la áreas sustantivas de la entidad".(17)
- Fortalecer la imagen de los servicios al público y de los encargados de prestarlos.

- Alcanzar la utilización óptima de la infraestructura.
- Desarrollar análisis reales del mercado interno y externo en que participa la entidad.
- Aumentar la capacidad financiera de la empresa y los niveles de producción, ventas y comercialización.
- Incrementar permanentemente los niveles de productividad, acompañado del establecimiento de ágiles y modernos sistemas de comercialización capaces de competir con las empresas nacionales y extranjeras.
- Elevar los niveles de calidad, en la prestación de los servicios, mediante la capacitación e incorporación de sistemas y maquinaria tecnológicamente avanzados, previo análisis de la relación costo/beneficio.
- Diversificar los servicios en función de las necesidades reales de la entidad.
- "Convertir a las entidades paraestatales en instrumentos idóneos para impulsar el desarrollo regional", (18)

Estos son algunos de los beneficios que puede traer consigo la implantación de la franquicia y que pueden repercutir positivamente, en el mejoramiento de la estructura administrativa y la operación de la empresa, sin embargo, resulta válido preguntarnos si este modelo permitirá resolver todos los problemas.

4.11 ¿ES LA FRANQUICIA LA SOLUCION?

A menudo las personas se preguntan si existe una fórmula práctica y confiable para calcular las posibilidades de triunfar en el campo de las franquicias. Lamentablemente no la hay. El otorgamiento de franquicias es un sistema de mercadotecnia complicado que por sí sólo no garantiza el éxito. Aunque decida lanzarse a otorgar franquicias, eso no bastará para que Telecomm termine convirtiéndose "en el próximo Ray Kroc o Coronel Sanders, ni para que la empresa alcance el tamaño de un McDonald's o de un Kentucky Fried Chicken. ¡Ni soñarlo! El otorgamiento de franquicias -y, por lo general, ningún negocio- es algo tan simple".(19)

Con las franquicias sucede algo similar en los últimos años. Algunas personas exageraron sus beneficios para hacer creer a los neófitos en los negocios, que era la solución mágica o remedio universal contra las pérdidas y las quiebras. Muchos piensan que las ganancias son seguras, rápidas y fabulosas.

Sin embargo, actualmente se ha descubierto que esto no es así, y que el éxito en el otorgamiento de franquicias depende de un buen número de factores correlacionados; algunos caen bajo el control de la empresa, otros no. La prestación del servicio, la capacitación del personal y la toma de decisiones de carácter ejecutivo son algunos de los elementos fundamentales de los negocios que los gerentes competentes pueden afinar y desarrollar. Empero, otras variables, como los reglamentos y la demanda del mercado, apenas están sujetos a la manipulación de los administradores.

La operación de una franquicia, por otro lado, no se diferencia de la operación del resto de los negocios. Implica también sacrificios, problemas con el personal, cambios en el mercado, competencia, retorno a largo plazo de la inversión, utilidades moderadas, trabajo y mucha dedicación al negocio.

No existe una fórmula a prueba de errores. El otorgamiento de franquicias, al igual que toda actividad de negocios, es un riesgo. A pesar de todo se puede llegar a descubrir ciertos factores que a menudo se encuentran presentes en todos los negocios que han logrado triunfar otorgando franquicias. Pero si bien es cierto que no todas las compañías deben esperar contar con todos estos indicadores, cuantos más tengan, mayores serán sus probabilidades de éxito.

En suma, aunque la franquicia no vendrá a resolvernos todos nuestros problemas, si será una gran ayuda, en la medida que se sepa trabajar con los aspectos positivos de la misma.

Se debe hacer una estimación real y objetiva de las franquicias y entender que tiene tanto ventajas como desventajas. Por lo mismo, es necesario considerar tanto las ventajas como las desventajas que puede acarrear este modelo para poder asegurar un éxito sólido y permanente con el mismo.

4.11.1 VENTAJAS

Las ventajas comprenden todos aquellos elementos que hacen del modelo de franquicia un concepto adecuado para la expansión y consolidación de Telecomm, y que básicamente se pueden resumir en los siguientes puntos:

Concepto exitoso

Aún cuando la franquicia le puede permitir a Telecomm beneficios financieros, la mente del consumidor y su comportamiento a veces son difíciles de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el "sistema" para que, así, conserve su vigencia y redituabilidad.

Marca y servicios reconocidos

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna forma, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identificaban con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años en alcanzar.

Rápida instalación de un negocio completo

En un negocio de franquicia, el negocio nace "ya hecho", completo y no requiere de meses o años de esfuerzos para depurar el servicio que se ofrece. El éxito de un negocio suele implicar una interminable cadena de "experimentos" que, a su vez, originan costosos errores y fracasos.

Por medio de la franquicia, el franquiciatario se evita el difícil trance de empezar con un negocio pequeño que requeriría de mucho tiempo para desarrollarse, y que en algunos casos, podría además requerir de algún apoyo externo.

Economías de escala

"Los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables, representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes (creadas por expertos) que representan beneficios para el franquiciatario. Comúnmente, esto se lleva a cabo por medio de las regalías publicitarias para emprender campañas regionales o, inclusive, nacionales, y que son originadas por el franquiciante o por el (los) franquiciatario (s) con el apoyo de aquél".(20)

Asistencia profesional y apoyo constante

La asistencia profesional es una parte muy importante de la franquicia. Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción, procedimientos contables, apoyo operativo, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

Aparte de estas ventajas, el establecimiento de franquicias puede traer consigo las siguientes desventajas:

4.11.2 DESVENTAJAS

Las desventajas son todos aquellos elementos u obstáculos que de no considerarse pueden ocasionar graves problemas por el adecuado funcionamiento de la franquicia, lo que a su vez podría traer como consecuencia riesgos para la efectiva operación de las mismas.

Poca independencia

La principal desventaja del esquema de franquicias, desde el punto de vista del franquiciotario, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo 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 know-how por los que el franquiciotario paga una regalía, suelen convertirse en un ataduro para el franquiciotario. Esta limitante en ocasiones incluye la capacidad de crear nuevos servicios, lo que en ocasiones puede representar pérdida de oportunidades".(21)

Pagos al franquiciante

Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciotario 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 y las regalías. La primera es una cantidad fija que se les 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.

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. De ahí la importancia que tiene el adecuado análisis de las ventajas y desventajas que implica el establecimiento de franquicias.

Por eso mismo, la oportuna consideración de las ventajas y desventajas en la implantación de la franquicia, permitirá que todas aquellas personas interesadas en adoptar una franquicia, lo hagan de manera imparcial y objetiva, sin aumentar artificialmente las ventajas que hagan de la franquicia un concepto hueco y sin fundamento, pero también sin exagerar los riesgos de la misma, dando la apariencia de ser un modelo utópico, lleno de ambigüedades y condenada al fracaso.

Por esta razón, y a fin de prevenir fracasos, en el siguiente capítulo se analizará la situación administrativa de la empresa para conocer las condiciones en que se encuentra ésta, así como conocer aquellas condiciones que se necesitarán, para lograr otorgar franquicias con éxito.

Referencias al Capítulo 4

- 1) Ley Orgánica. . . op. cit. p. 13.
- 2) Reglamento de las Telecomunicaciones. México. Diario Oficial de la Federación. Octubre 29 de 1990. pp. 30-31.
- 3) Decreto de Creación del Organismo Descentralizado Telecomm. México. Diario Oficial de la Federación. Noviembre 17 de 1989. p. 1
- 4) Estatuto Orgánico de Telecomunicaciones de México. México. Diario Oficial de la Federación. 18 de julio de 1991. p.
- 5) Eduardo Díaz-Leal Reyes, op. cit., p. 69.
- 6) Revista Mundo Ejecutivo. "Franquicias". op. cit., p. 12.
- 7) Gaceta, Órgano Informativo de Telecomm. Abril 1992, Núm. 2. pp. 4-5.
- 8) Steven Raab. op. cit. p. 14.
- 9) Ibid.
- 10) Eduardo Díaz-Leal Reyes, op. cit., p. 85.
- 11) Steven Raab. op. cit., p. 14.
- 12) Telecomunicaciones de México. Tercer Informe de la Junta Directiva. 1991. Noviembre 3 de 1991. p. 17
- 13) Ibid. p. 18
- 14) Telecomunicaciones de México. Segundo Informe de la Junta Directiva, 1992. Julio 26 de 1992. p. 26
- 15) Telecomunicaciones de México. Segunda Informe de la Junta Directiva, 1993. Mayo 4 de 1993. p. 43
- 16) Telecomunicaciones de México. Tercer Informe de la Junta Directiva, 1994. Junio 30 de 1994. p. 36
- 17) Revista Mira. "Programa de Trabajo 1992. Sector Comunicaciones y Transportes". No. 101-3. febrero, 1992. p. 13
- 18) Revista Tecnológica de Telecomunicaciones. Año XIX. Núm. 54. p. 5.
- 19) Órgano Informativo de Telecomm. "Informa". Año III, No. 10, septiembre, 1992. p. 15.
- 20) Órgano Informativo de Telecomm. "Informa". Año I, No. 3, mayo-junio, 1990. p. 10.
- 21) Periódico el Universal. "Telmex y su Plan Modernizador". Enero 30, 1992. p. 8.

QUINTO CAPITULO

5. LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DE TELECOMUNICACIONES DE MEXICO

En este capítulo, se considera oportuno responder a una de las interrogantes que con seguridad se hacen los trabajadores y autoridades de Telecomm, saber si la empresa realmente quiere y puede emprender una tarea de tales dimensiones. Es decir, ¿Puede Telecomm otorgar franquicias en las condiciones administrativas actuales?.

A fin de responder esta pregunta, en este capítulo se describen aquellos elementos y requisitos indispensables que se requieren para poner en marcha la franquicia. Esto permitirá conocer los elementos que limitan o limitarán el adecuado funcionamiento de dicho modelo, para así sugerir y proponer soluciones.

Esta situación problemática, que puede limitar la operación óptima de la franquicia, parte de un diagnóstico, realizado por empresas de consultoría y empleados sobre las condiciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control) prevalecientes en Telecomm, a fin de valorar, lo más objetivamente posible, el éxito en la implantación y operación de la franquicia.

También en este capítulo se recogen los análisis y comentarios realizados en la empresa sobre el modelo de organización denominado Centro de Resultados, encaminado a resolver los problemas en materia administrativa, que afectan y limitan el adecuado funcionamiento de Telecomm.

Asimismo, se analiza el grado de aplicabilidad que tiene este modelo de organización para la empresa y su aportación a la modernización administrativa de Telecomm, a fin de garantizar la implantación y operación eficaz de la franquicia.

5.1 ¿CUMPLE TELECOMM LOS REQUISITOS PARA ADOPTAR UNA FRANQUICIA?

Como se vio en el capítulo anterior, el número de ventajas que puede proporcionar la franquicia para Telecomm, obliga a realizar un análisis general de la situación en la que se encuentra la empresa a fin de conocer las posibilidades que tiene esta empresa de iniciar una tarea de tales características, por lo cual resulta obligada la siguiente pregunta:

¿Cumple Telecomm los requisitos para adoptar una franquicia?

Las franquicias traen consigo todo un conjunto nuevo de responsabilidades que a algunos empresarios simplemente no interesa o que son incapaces de asumir. Como franquiciador, Telecomm tendrá que proporcionar una amplia variedad de servicios de administración dirigidos a incrementar las probabilidades de éxito de sus franquiciarios. Va a ser responsable de capacitar a los nuevos dueños, de desarrollar métodos y procedimientos, de

buscar nuevos productos o servicios, de dar asesoría y de prestar atención personalizada a sus franquiciatarios.

Para muchos empresarios, la experiencia es estimulante y gratificante. Para unos, lo atractivo de las franquicias consiste en iniciar a las personas en los negocios, ofrecerles una oportunidad que de otra manera nunca recibirían. Para otros, proporcionar las franquicias es un proceso tedioso y molesto al que prefieren no enfrentarse.

Por ello, es sumamente importante que Telecom se evalúe lo más objetivamente posible, a fin de determinar si posee las características humanas, materiales y de organización necesarias para lanzarse a otorgar franquicias de sus servicios. ¿Cuáles serían los requisitos que debe tener una empresa para poder establecer una franquicia?

5.2 REQUISITOS PARA ESTABLECER UNA FRANQUICIA

Sería realmente insólito que cualquier empresa pudiera asumir un modelo de franquicia en cualquier momento; sin embargo, esto no es así. Existen varios requisitos que las empresas deben cumplir antes de desarrollarse y extenderse por medio de las franquicias, por eso Enrique González Calvillo⁽¹⁾ presenta a continuación algunos de los requisitos que debe cumplir el negocio, el franquiciante y el franquiciatario, para otorgar y/o recibir franquicias.

EN CUANTO AL NEGOCIO

1. Ningún negocio puede ser susceptible de ser franquiciado, o menos de que cuente con algún reconocimiento de marca ante el consumidor.
2. El negocio deberá contar con márgenes operativos y netos aceptables.
3. Serán franquiciables aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado, es decir, que aporten un valor agregado al consumidor.
4. Antigüedad del negocio. Un negocio nuevo, en otras palabras, no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el negocio.
5. Si los productos o servicios no tienen un carácter distintivo, difícilmente se podrá, aunque sea en alguna medida, garantizar el éxito del negocio.
6. Un requisito que no puede soslayarse en la franquiciabilidad de un negocio, es la tecnología o know-how, para que la operación diaria del mismo pueda ser adecuadamente estandarizada y, finalmente, implantada.

EN CUANTO AL FRANQUICIANTE

1. El franquiciante debe saber trabajar en equipo. Los administradores que operan con esquemas de organización jerárquicos y rígidos en donde no se do

espacia para negociar y sin escuchar sugerencias, generalmente no funcionan como franquiciantes.

2. El franquiciante debe poseer un alto grado de determinación y de persistencia. Recordemos que la franquicia como toda negocio, involucra cierta grado de riesgo que aunque es calculado, requiere de gente determinada, segura y persistente que sepa automotivarse y fortalecerse conforme elimine las barreras que se le presentan.

3. El franquiciante debe ser flexible y extremadamente profesional. El que desee franquiciar su negocio requiere de amplísima flexibilidad para concebir un cambio radical en el objeto del mismo.

4. El franquiciante debe ser un excelente vendedor. Siempre habrá para el franquiciante un nuevo territorio al que la franquicia debe entrar.

EN CUANTO AL FRANQUICIATARIO

1. El franquiciatario debe ser flexible y autodisciplinado

El franquiciatario llega a un escenario ya establecida y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas. El franquiciatario no debe pensar que va a crear sino a seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante. Por más que los patrones sean los adecuados, tenemos que un individuo extremadamente creativo viviría frustrado, ya que, de una u otra forma, lo que rodea al franquiciatario está ya resuelto, diseñado y dispuesto por el franquiciante.

2. El franquiciatario debe saber trabajar en equipo

El franquiciatario nunca trabajará solo y, de hecho, tratándose de una franquicia de formato de negocio, contará con el apoyo y la asesoría del franquiciante. El franquiciatario exitoso es, por definición, cooperativo, comunicativo y atento para con los demás dentro del sistema, no solamente con el franquiciante.

3. Al franquiciatario le debe gustar trabajar

El franquiciatario tendrá que trabajar mucho sobre todo en la fase inicial del negocio. Es por ello que debe tener suficiente hambre de éxito y ganas de triunfar como dueño del negocio para que las cosas salgan bien. Debe tener la suficiente convicción y determinación de lograr las metas; de hecho, esta premisa es el secreto del éxito en el que se funda el esquema de franquicias.

4. Al franquiciatario le debe gustar operar

Por más que un franquiciatario esté dispuesto a delegar funciones operativas e inclusive administrativas, siempre deberá existir un grado de involucramiento que, en ocasiones, va a tener que ir mucho más allá de la simple supervisión del negocio. Dependiendo de la franquicia, el franquiciatario deberá responsabilizarse por aprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que, con ello, pueda cerciorarse del correcto cumplimiento de los estándares operativos.

Estos son algunos requisitos generales que deben cumplir las empresas que deseen franquiciar su negocio, independientemente del giro que manejen. Para el caso específico de Telecomm, se considera necesario preguntarse si esta empresa puede realmente tener éxito como franquiciante.

5.3 ¿TELECOMM PODRIA TENER EXITO COMO FRANQUICIANTE?

La respuesta no es sencilla. Pero entre más preguntas se logren contestar afirmativamente, mayores serán las posibilidades de que Telecomm triunfe en el propósito de solucionar algunos retos y problemas que representan la ineficaz distribución y expansión de los productos y servicios.

Las preguntas que ayudarán a conocer mejor las probabilidades que tiene Telecomm de triunfar como franquiciante son las siguientes:

1. ¿Actualmente es Telecomm un negocio rentable?
2. ¿Lleva el tiempo suficiente para desarrollar un procedimiento operativo que presente un mínimo de problemas?
3. ¿Desea expandir sus servicios con rapidez?
4. ¿Podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales?
5. ¿Pertenece a un sector que carece de una cantidad importante de grandes franquicias o de negocios propiedad de grandes empresas?

6. ¿Pertenece a un mercado establecida? ¿sus servicios han demostrado su valía?

7. ¿Su servicio satisface una necesidad o un deseo legítima de los consumidores?

8. ¿Es relativamente fácil de operar? ¿Otras personas con cierta experiencia en las negocios podrían aprenderla fácil y rápidamente?

9. ¿Genera suficientes ingresos para que el franquiciante y el franquiciatario puedan compartir sus beneficios?

10. ¿Puede duplicarse fácilmente y por una cantidad razonable de dinero?

11. ¿Podría reproducirse en cualquier cantidad de localidades? ¿Su concepto podría funcionar en todas las mercados del país?

12. ¿Pertenece al sector de servicios de la economía?

13. ¿Podría funcionar con un inventario modesto?

14. ¿Depende de una tendencia y no de una moda?

15. ¿Una copia del negocio podría alcanzar el punto de equilibrio en un plazo razonable (en un año o más)?

16. ¿Podría generar suficientes ingresos para atraer a los franquiciatarios potenciales? ¿Una persona razonable se sentiría satisfecha trabajando a cambio de los ingresos que su negocio podría dejarle?

17. ¿El negocio ofrece algo mejorado o novedoso? ¿Un producto o servicio mejor?

18. ¿Se presta para la publicidad y las relaciones públicas? ¿Podría generar interés por sí solo?

19. ¿Está listo para establecer y mantener relaciones a largo plazo con operadores independientes?

20. ¿Podría ofrecer capacitación, ayuda y demás servicios de apoyo al franquiciatario y administrar una red de negocios independientes?

21. ¿El negocio cuenta con los fondos necesarios para emprender un programa de franquicias?

Algunas de éstas preguntas tendrán respuestas afirmativas y otras no. Sería muy satisfactorio para Telecommm que se pudieran contestar afirmativamente todas estas preguntas, sin embargo, en el caso que esto no sea posible, se deben tomar medidas para eliminar las causas que impidan obtener un funcionamiento aceptable de Telecommm, lo cual, permitirá aumentar las posibilidades de éxito en la implantación de un modelo de franquicias.

PROBLEMATICA EN TELECOMM

Para llegar a resolver los problemas que impiden una adecuada operación de la empresa, es necesario conocer los antecedentes, objetivos, principios, organización y todo aquello que impide a Telecomm estar en condiciones para conceder franquicias.

En este sentido, una de las situaciones, que no es la única, pero que si es la más importante, es la manera en que se llevó a cabo la fusión o integración de las unidades administrativas que dieron origen a Telecomm, ya que esto ha originado un conjunto de situaciones que han impedido su adecuado funcionamiento.

Como ya se había visto en el capítulo anterior, a partir de 1990 se incorporan a la ahora Telecomunicaciones de México, las funciones y los recursos de la hasta entonces Telégrafos Nacionales con lo cual se realiza la integración operativa de dos áreas que, aunque afines por la definición de sus funciones, contaban con esquemas, ritmos y procesos distintos entre sí.

Como resultado de dicha integración, Telecomm además de prestar el servicio de telégrafos y radiotelegrafía, se vio obligado a incorporar los nuevos servicios de conducción de señales de voz, sonido, datos, imagen y televisión vía satélite.

Al integrarse ambas entidades, se conjugaron dos culturas diferentes de telecomunicaciones, dos grandes sistemas de transmisión a distancia de

señales y mensajes, dos formas de administración, comercialización y tasación de los servicios, así como dos organizaciones sindicales.

En Telecommm, "actualmente conviven medios y sistemas de telecomunicación con tecnologías de cable de cobre, equipos analógicos y una buena parte de la Infraestructura que no han tenido siquiera mantenimiento preventivo. La desaparición de algunas de estas tecnologías no ha sido sencillo. Se han tenido que desmantelar e inhabilitar líneas físicas telegráficas y sustituirlas por equipo teleimpresor, monocanales y enlaces vía satélite".(2)

En cuatro años, de la tecnología del cobre se pasó al uso de la analógica, y de ésta a la digital, y actualmente se prepara para los futuros cambios con la utilización de los sistemas personales de comunicación en banda ancha a través de satélites geostacionarios y los sistemas globales de comunicación.

Ante ello, en Telecommm se han desarrollado una serie de actividades para combinar el cumplimiento de sus objetivos, con la generación de utilidades y la prestación de servicios de carácter social, así como la satisfacción de las necesidades de la población y las empresas en materia de telecomunicaciones.

Sin embargo, esta integración no se ha realizado todavía de manera total ni definitiva. Esta falta de integración ha traído como consecuencia, por una parte, una gran cantidad de problemas que afectan el funcionamiento óptimo de Telecommm, y por la otra, disminuyen las posibilidades para buscar el crecimiento del organismo a través de la creación de diferentes puntos distribución.

Para Telecomm el establecimiento de diferentes puntos de distribución en todo el país suena muy atractivo, pero la gran cantidad de problemas existentes obligan realizar la siguiente pregunta. ¿está Telecomm en condiciones de otorgar una franquicia?

La respuesta es difícil de contestar; puede decirse que el Organismo necesita tomar algunas medidas que son necesarias antes de poner en marcha el modelo de franquicias, y una de ellas es proponer medidas concretas para enfrentar la falta de integración organizacional. Debe reconocerse que la franquicia es una verdadera ensalada de ingredientes que requieren balance, equilibrio, cuidado y atención al detalle por lo que necesita un nivel de integración adecuado para enfrentar los retos que su implantación pudiera ocasionarle.

En la medida que se solucionen los problemas existentes (y los que pudieran existir) en Telecomm, en esa misma medida se logrará hacer de las franquicias un sistema de distribución completo y eficiente, que obtenga excelentes resultados en cualquier tiempo.

El sistema de franquicias es un sistema que debe enseñar cómo se debe administrar, cómo se deben prestar y promover los servicios, por lo que requiere de una empresa que sea modelo de organización, misma que es imposible de alcanzar para Telecomm, si no se logran solucionar antes los problemas internos que enfrenta.

Algunos de estos problemas que a continuación se mencionarán son una recopilación y síntesis de varios diagnósticos y trabajos realizados por personal de distintas áreas de Telecomm, así como de varias empresas de consultoría, que responden al interés de encontrar aquellos obstáculos que han limitado el desarrollo y crecimiento adecuado y permanente de la empresa, de entre estos destacan, los problemas administrativos:

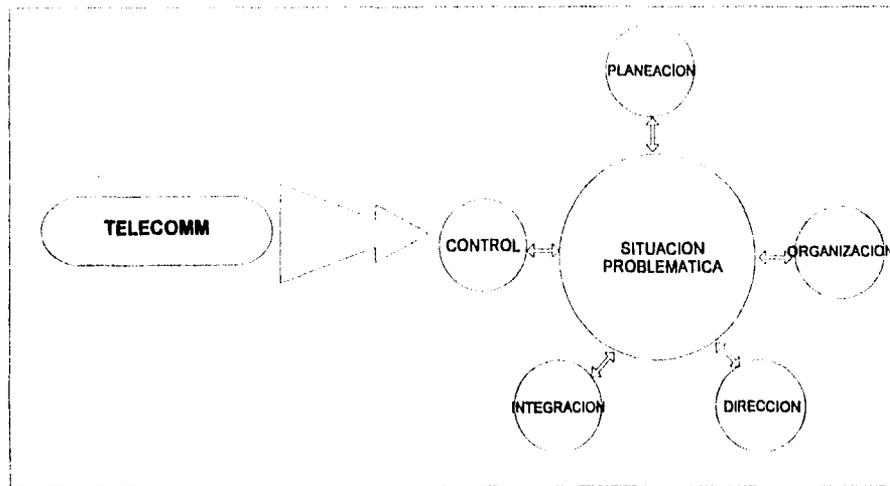
5.4 PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA

El ámbito administrativo comprende todas aquellas unidades mediante las cuales una empresa planea, organiza, dirige y controla sus actividades para la consecución de sus objetivos. La problemática administrativa comprende todos aquellos obstáculos que impiden a Telecomm relacionarse con su medio, siendo esto lo que hace posible establecer objetivos, desarrollar planes, estrategias y operaciones, mediante la estructura orgánica, la integración de recursos, la administración de personal y el establecimiento de procesos de control.

Una de las tantas preguntas que se pueden hacer en el ámbito administrativo son las siguientes: ¿Se han definido los propósitos generales de la empresa?, ¿Se cuenta con información del entorno (del mercado, del crecimiento del sector, de la competencia), ¿Existe claridad en las responsabilidades?, ¿Sabe cada quién lo que se espera de él?, ¿Existen programas de capacitación? ¿Se da valor al conocimiento técnico?, ¿La comunicación es adecuada, fluida, espontánea, horizontal y vertical? ¿Qué valores de comportamiento prevalecen (austeridad, puntualidad, etc.) ¿Que importancia se le da al cliente, a la calidad del servicio, a la eficiencia?, ¿Cómo se delega?

A continuación se presenta un esquema que representa la problemática administrativa existente en Telecomm.

Figura 18
Problemática administrativa en Telecomm



Fuente: Elaboración propia realizada con base en el texto

Como vemos en esta figura, la problemática administrativa comienza desde la estructura de la planeación.

5.4.1 ESTRUCTURA DE LA PLANEACION

En la empresa existe una falta de integración entre las unidades que le dieron origen, esta falta de integración ha propiciado que la planeación tenga un corto horizonte, es decir, "el horizonte de seis años es relativamente corto para que se propicie la ocurrencia y sobre todo la permanencia de ciertos

resultados. Esto es cada vez más claro a medida que los problemas que enfrenta el Gobierno Federal aumentan, así como la complejidad administrativa y operativa de sus empresas, además, al fijar un plazo cuya fecha terminal no se revisa, el periodo de planeación se va reduciendo paulatinamente a lo largo del sexenio hasta perder sentido, puesto que habrá muchas actividades que no tengan objeto cuando falten dos o tres años para que concluya el término de la administración".(3)

Este periodo corto de planeación se ve agravado, por la falta de apoyo de un sistema de información global que le de coherencia y profundidad a los objetivos de la empresa; aparte de que no existen propiamente sistemas de información en Telecom, los actuales presentan una gran deficiencia, debido, entre otras causas, a la falta de personal con conocimientos y a los escasos recursos asignados para su desarrollo. Los sistemas de información son en general irregulares y de mala calidad, por ser escasamente confiables. Por otra parte las informaciones confiables, en caso que se obtengan, en gran secreto.

Y aún en caso que se obtenga información verídica, ésta es insuficiente y necesita que se presente en una forma adecuada, como en reportes e informes, y estar disponible para poder satisfacer la demanda de información que se tiene en relación con ella.

Esta falta de información veraz y oportuna, ha creado un horizonte estático para la planeación, que se refleja en una capacidad limitada de respuesta ante los constantes cambios y una falta de atención a los problemas y necesidades concretas de la empresa.

El horizonte estático, al no lograr un adecuado conocimiento de la empresa y de su medio, carece de un marco que le permita integrar las funciones de las áreas generando un nivel de desagregación inadecuado del nivel macro hasta el nivel micro. En la práctica, se observa un eslabón faltante que vincule a los planes nacionales con los sectoriales y de éstos, para con los propios de la empresa.

El proceso de planeación que ha prevalecido en Telecomm en términos generales tiende a partir de lo general a lo particular de manera discontinua; es decir, parte del nivel macroeconómico sin que haya retroalimentación a nivel microeconómico. Ante estas circunstancias, el proceso de planeación se diluye al descender de un nivel a otro, los objetivos a nivel empresa resultan muy generales o inexistentes, y el control que supuestamente debería asegurar su cumplimiento, queda desprovisto de significado convirtiéndose en un fin en sí mismo.

"Los objetivos macroeconómicos, a nivel empresa, representan propósitos muy generales. Por ejemplo: aumentar el nivel de calidad en la prestación del servicio, mejorar la productividad, reducir la dependencia tecnológica, etc. . Además de esto, no se tienen indicadores de calidad, costo y productividad".(4) En consecuencia, no se tienen aún metas de operación (de servicio, rentabilidad, expansión, comercialización) bien definidas.

La falta de vinculación entre el nivel macro y el nivel micro, provoca que el esfuerzo de planeación pierda congruencia e integración dificultando atender la problemática específica de esta empresa, debido a la confrontación de

abajo a arriba, que limita la verdadera capacidad de Telecom para el logro de los objetivos asignados.

Aunado a lo anterior, Alfredo Acle dice "que otra de las consecuencias de la falta de vinculación entre el nivel micro y el macro, es que algunas empresas terminan por aceptar, como un trámite, compromisos con el sector central sin que ello tenga en la práctica algún efecto, puesto que su propia realidad les impone otras prioridades más urgentes e inmediatas".(5)

La falta de vinculación entre el nivel macro y el nivel micro, y el horizonte corto y estático de la planeación han dificultado el establecimiento de políticas de operación, por lo que se carece de líneas de acción bien definidas que puedan usar los funcionarios y empleados para desarrollar su actividad, por lo que cada quien debe en cierta forma implementarlas, además de que no se tiene un marco de referencia, el administrador no encuentra guías ni límites a su acción, que resulta con frecuencia convulsiva y contradictoria.

En cuanto a programas desarrollados por la empresa, si bien son bastantes, no son orientados sobre áreas estratégicas; no hay mucha congruencia entre ellos y no se realiza ninguna evaluación sobre los resultados obtenidos; por lo tanto, en todos los niveles aparece como característica fundamental la falta de concordancia entre lo programado y lo realizada, en calidad, cantidad y tiempo. La consecuencia de esto, es que la empresa opera con un descontrol en relación con los objetivos generales que deberán implementar, lo que se ve traducido en un desconcierto administrativo.

La falta de políticas de operación y de adecuados programas, junto con los objetivos generales y el horizonte corto y estático de la planeación, han propiciado el establecimiento de ineficientes procedimientos y sistemas de administración que entorpecen el despacho de los asuntos, creando un círculo vicioso y trabajo innecesario, con mayores procedimientos internos que se utilizan y con engorrosos trámites al público, desperdiciando en forma innecesaria tiempo y horas-hombre, además de recargar, arriba de las posibilidades, la limitada capacidad para la solución de asuntos. Esto se traduce en lentos y burocráticos procesos de autorización y aprobación de contratos y de atención a quejos, a nivel interno y externo, con aquellas entidades encargadas de su trámite.

Aunado a lo anterior, "la lentitud burocrática en la aprobación de planes los hace obsoletos antes de su autorización definitiva, por lo que las iniciativas y propuestas se pierden por falta de una estructura que les permitan su materialización oportuna. Por eso muchas veces se toman decisiones provisionales, plazos tentativos, estimaciones aproximadas o se hacen planes piloto".(6)

Esta situación que prevalece en la planeación, ocasiona una falta de definición de la imagen objetivo del Organismo y su falta de difusión entre el personal, provoca un bajo nivel de conocimiento de la empresa y de su medio, así como un escaso nivel de compromiso de los empleados para con las autoridades y con la empresa en general.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

Los objetivos generales y el horizonte corto y estático que existe en la planeación, junto con la carencia de adecuados sistemas de información han generado una situación difícil en la organización.

La falta de un sistema de Información integral, ha propiciado una serie de sistemas no articulados entre sí que dan satisfacción a las demandas particulares de algunas áreas; de proyectos de desarrollo e implantación de sistemas con enfoques particulares orientados hacia la solución de problemas específicos, por lo que la solución de los problemas de un área administrativa, se realiza sin prevenir la repercusión que puede provocar en otras áreas.

La imposibilidad de establecer un sistema integral de información, se debe, entre otras causas, a la utilización de equipo informático y sistemas, no compatibles entre sí. Esto ha traído como consecuencia la falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones, representando un alto costo para la empresa y pérdida de tiempo, al obtener, los mismos reportes por diferentes medios, provocando errores al integrar la información producida por los diferentes sistemas para la obtención de reportes consolidados, así como duplicidad de funciones y esfuerzos al operar varios sistemas orientados al mismo fin.

La carencia de un sistema de información integrado y moderno que apoye la toma de decisiones en los niveles altos y medios de la empresa, junto con la falta de datos duros (estadísticos) y la sobreabundancia de información blanda (conocimientos y experiencia), han generado la existencia de una gran

cantidad de información valiosa no sistematizada que se encuentra depositada en la experiencia y en el conocimiento de los funcionarios y trabajadores de la empresa, y que no encuentra una aplicación concreta en la realidad.

De esta manera, y al igual que en la planeación, la carencia de un sistema de información no ha permitido conocer realmente la situación que guarda la empresa y el medio en que se desenvuelve, creando obstáculos para la adecuada división y especialización del trabajo, así como de la jerarquización de funciones.

En lo que se refiere a la división y especialización del trabajo, además de un incremento del personal, recursos y equipos, -con motivo de la integración- se han aumentado también la cantidad de servicios prestados, por lo que han surgido nuevas actividades para el Organismo. Sin embargo, falta dividir el trabajo adecuadamente, es decir, no se han distribuido dichas actividades entre las personas idóneas, además, no existe una delegación de las funciones con toda claridad y precisión.

Como resultado de esta mala división del trabajo, la especialización se ha exagerado, produciendo la ignorancia del conjunto del trabajo que se realiza, haciendo que el individuo y algunas unidades administrativas se encierren en su función y desconozcan la importancia de su función en la totalidad del trabajo del Organismo.

En lo que se refiere a la disposición de las funciones por orden de rango, grado o importancia en esta empresa, es decir, en la jerarquización, la inadecuada división y especialización del trabajo, junto con la jerarquía rígida e inflexible que

prevalece en esta empresa, ha propiciado que los órganos administrativos se encuentren separadas de la función que se realiza, situación que se complica por la alta dispersión de los niveles jerárquicos.

"El distanciamiento entre las autoridades y los trabajadores, originado por la existencia de niveles jerárquicos rígidos, ha limitado a su vez, el flujo de información necesaria para una adecuada integración entre las personas y las unidades administrativas".(7)

En cuanto a la departamentalización, ésta no ha sido totalmente lógica, es decir, la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, no se ha realizado con base en su similitud, produciendo ambigüedad en el ejercicio de la autoridad y en la asignación de responsabilidades, con respecto a las tareas que le han sido asignadas o delegadas.

La existencia de funciones dispersas y de niveles jerárquicos rígidos originan un inadecuado agrupamiento de las unidades de trabajo, e impiden la reunión lógica y coordinada de actividades afines; necesarias para conducir, guiar, dirigir a desarrollar una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se ha creado una situación en la que no se tiene claridad organizacional, no se sabe con seguridad para cada empleado lo que se espera de él, ni la forma en que su puesto contribuye a las objetivos de la empresa.

Por la falta de un agrupamiento lógico y coordinado de actividades, las individuos y departamentos en esta empresa han perdido de vista su papel

dentro de la misma y han empezado a buscar sus propios intereses, con frecuencia en perjuicio de los planes y objetivos del organismo.

Por lo mismo, los cambios que se dan debido al crecimiento de la empresa, ocasionan la incorporación de nuevas actividades, que con frecuencia no se dan a conocer formalmente al personal del organismo y que se comunica parcialmente a los niveles inferiores, es decir, la información no "permea" toda la estructura administrativa.

En suma, la estructura orgánica de Telecomm es inadecuada a una empresa de servicios. Prevalciendo en términos generales una deficiente distribución de responsabilidades y toma de decisiones, anarquía, desinformación y excesiva burocracia en los procedimientos para la contratación de los servicios. Inexistencia de manuales de operación y de trámites de los servicios.

Esta situación también tiene repercusión en la estructura de integración, que es la encargada de obtener y canalizar los recursos que son necesarios para que opere Telecomm.

ESTRUCTURA DE INTEGRACION

Invariablemente, la problemática que padecen la planeación y organización, repercuten para obtener y utilizar todos aquellos recursos necesarios para que Telecomm pueda cumplir con sus objetivos.

La falta de una orientación común ha impedido captar, ubicar, desarrollar y evaluar al personal idóneo para cada área del organismo, por lo cual no se

han logrado ni los propósitos particulares de los empleados, ni del organismo, siendo esto un factor necesario para la adecuada prestación de los servicios.

Esta falta de orientación común ha propiciado una carencia de integración entre el personal de las extintas Telégrafos Nacionales y de la Dirección General de Telecomunicaciones, que dificulta la comunicación y coordinación entre las áreas, y aún dentro de una misma. Por ejemplo, no existe planeación de personal, por lo que "la falta de una política coherente de reclutamiento y selección de personal",⁽¹⁸⁾ al no contar con criterios de selección, dificulta el determinar la calidad y cantidad de personal necesario para desarrollar las actividades de cada área.

De igual manera, la falta de estudios detallados de los requerimientos del puesto y a los bajos niveles salariales, han impedido tanto determinar tanto las cualidades que requiere el empleado como incorporar el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta falta de criterios para elegir empleados idóneos, junto con los movimientos que se originan por la expansión de la empresa, ha creado una situación de excesivos traslados y rotación de personal, ocasionando el "desperdicio" del personal bien preparado y exceso del mismo personal en áreas que no lo requieren.

En cuanto a capacitación y desarrollo, se han tenido cursos adecuados, pero que no se logran materializar totalmente debido a la falta, de criterios de selección para los candidatos que van a asistir, y al apoyo de parte de las

autoridades para la aplicación de conocimientos adquiridos por los participantes en dichos cursos.

La aplicación de conocimientos deben estar encaminados a crear y propiciar actitudes en el personal, que reflejen una mentalidad de mejor uso y aprovechamiento de los recursos. Los empleados y las autoridades deben de adaptarse a un esquema de mercado y libre competencia en donde la actitud de servicio y el espíritu competitivo predominen, tanto en las personas como en las reglas internas de operación.

Todas aquellas personas que habiendo asistido o no a cursos de capacitación, y que demuestren actitudes y aptitudes en beneficio de la empresa, en la práctica, deben ser compensados. Pero no es así, ya que no existe un sistema de calificación de méritos, es decir, no existe la valoración de las cualidades y realizaciones del trabajador, que influyen en la adecuada ejecución del trabajo. Esta carencia ha ocasionado parcialidad y subjetividad en la forma en que se evalúa y se recompensa.

Lo anterior, provoca la imposibilidad de establecer un programa de remuneraciones, que determine el monto de sueldos y salarios justos para los servicios que presta el empleado en la empresa. Por tal razón, los niveles salariales del personal técnico y de los mandos medios y superiores, están muy por debajo del mercado laboral, lo que origina desertión del personal ya capacitado y una rotación excesiva, con un alto costo para la empresa. Asimismo, mediante el Programa de Retiro Voluntario emigra personal calificado permaneciendo el personal poco productivo. No existe un sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Recursos Financieros

En cuanto a los recursos financieros, en Telecomm existe una deficiencia en la cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como del empleo que se hace de ellos. El común denominador es la escasez y falta de disponibilidad de efectivo, esto se recrudece aún más por los pocos medios de financiamiento y crédito existentes, lo que repercute en el "aborto" de grandes proyectos.

Externamente, "la autorización de tarifas por la SHCP es poco ágil"⁽⁹⁾ y la innumerable cantidad de trámites que se tienen que realizar ante el sector central, ocasiona muchos procesos lentos que limitan la capacidad de maniobra de la empresa

Esta situación se agrava internamente, debido a que "no se dispone de un sistema de costos que sirva de base para fijar las tarifas de los servicios que ofrece la empresa, por lo que no se sabe los niveles de rentabilidad (comparación costo-beneficio), de cada uno de los servicios".⁽¹⁰⁾ Por ejemplo, en ventas, existen subsidios entre servicios, pero que al no existir criterios de rentabilidad, productividad y costo, evitan conocer cuales servicios rentables mantienen aquellos servicios que no lo son. Además, la falta de un sistema de contabilidad de costos, ha impedido conocer realmente la contribución financiera que aporta cada servicio a la empresa.

Para la facturación de los servicios contratados, se utilizan diferentes sistemas que utilizan su propio archivo maestro de clientes, en donde se tiene una llave

de acceso al archivo de clientes para cada sistema, por lo cual se tiene muchos problemas para el acceso e intercambio de información. Los dispositivos de almacenamiento de información enviadas a Cobranza por parte de Facturación, están procesados con diferentes equipos y en diferentes softwares.

En cobranzas, el sistema de información es demasiado complejo, y no se mantiene una comunicación efectiva con el área de Facturación para el seguimiento oportuno de las órdenes de pago, por lo que se mantiene una cartera vencida bastante alta, la cual ha ido disminuyendo de manera paulatina.

"La carencia de un sistema de información adecuado para los recursos financieros ha ocasionado altos volúmenes de registros e información (cobro, pagos, reportes de gastos) que no se realizan totalmente de manera automática, impidiendo manejar información oportuna, por lo que se tiene que recurrir a estimaciones, dando una situación financiera estimada, pero no real".(11)

En suma, al no contar con un sistema de recursos financieros, se adolece de un presupuesto suficiente y se trabaja con una economía escasa. Existen límites a la capacidad de invertir por restricciones en el uso de recursos propios y en la disponibilidad de fondos para invertir en mantenimiento y refacciones. Además, la ubicación física de las áreas de facturación, cobranza y contabilidad, representa un obstáculo para la coordinación y comunicación tan necesarios entre ellos.

Esta situación que prevalece en el área de recursos financieros se manifiesta de manera semejante en el área de recursos materiales.

Recursos Materiales

En el área de recursos materiales existen altibajos en la compra, almacenamiento y entrega de los bienes, equipos y suministros, ocasionando deficiencia en el suministro de recursos materiales para atender oportunamente la demanda de los servicios, y en algunos casos, se provoca una asignación excesiva de recursos redundantes o no redundantes.

Con respecto a las instalaciones, faltan estudios para una adecuada localización en cada región de los Centros de Servicios Integrados y Oficinas Telegráficas, así como de la distribución de los equipos en los mismos Centros y Oficinas. Asimismo, la dispersión física entre las oficinas administrativas coadyuva a que no exista una adecuada comunicación entre las mismas y a una pérdida de tiempo de parte del personal con motivo de sus traslados a sus oficinas o lugares de trabajo cuando se realizan comisiones oficiales.

Por otro lado, la situación que priva con los suministros, un elemento más dentro del área de recursos materiales, es que no existe un Programa Anual de Adquisiciones y aquellas requisiciones que existen, se caracterizan por su incumplimiento o entrega a destiempo.

La gran cantidad de bienes y suministros demandados por las unidades administrativas, junto con la falta de control en el almacén y los inventarios, ha

ocasionado una falta de congruencia en la recepción, almacenamiento, envío y registro de los bienes adquiridos por la empresa.

También la falta de un ambiente apropiado para el almacén ha ocasionado problemas de espacio y personal que dificultan la accesibilidad, protección, transportación y codificación de los productos para su localización, con la consiguiente entrega inoportuna de bienes, especialmente los equipos de comunicaciones, en cuanto a la calidad, cantidad, fecha y lugar.

Recursos Técnicos

En cuanto a los medios tecnológicos -específicamente los informáticos- que son necesarios para hacer funcionar a una organización y alcanzar sus objetivos, existe una saturación y obsolescencia de equipos e infraestructura. Por ejemplo en la Red Telegráfica y de Telex, hay rezagos y falta inversión para la modernización del equipo e instalaciones técnicas.

En lo que se refiere a las áreas administrativas, éstas presentan también una falta de equipo de cómputo necesario para la adecuada toma de decisiones, y aquellas áreas que si lo tienen es muchas veces obsoleto. Todo esto limita el adecuado funcionamiento de la empresa y obliga a los responsables de tomar decisiones a lograr sus objetivos con base en sus habilidades personales, más que en apoyos materiales.

En esta situación, de falta de apoyo en cuanto a presupuesto y equipo, es donde las habilidades directivas o estructura de dirección adquiere mayor importancia.

ESTRUCTURA DE DIRECCION

La ausencia de un propósito común, como consecuencia de la falta de integración entre las áreas que dieron origen a Telecomm o por el predominio del interés privado sobre el interés público, ha ocasionado que el puesto de trabajo se utiliza como un instrumento de beneficio personal, para proyectar la carrera del servidor público o afianzar su posición, aún cuando esto produzca el incumplimiento de las funciones de la organización.

También representa un obstáculo para que las autoridades se puedan comunicar y dialogar con los trabajadores, impidiendo a éstos contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos de Telecomm, por consiguiente, falta trabajo en equipo.

"Un problema de los funcionarios es que se esfuerzan en acaparar tantas funciones como sea posible, y con eso pretenden fortalecer y agrandar su autoridad y poder de mando y todo lo que logran, es agobiarse de trabajo y responsabilidades, lo que entorpece el despacho de los asuntos, burocratizándolos y obligándolos a tomar decisiones a la ligera, sin la debida información y sin un exhaustivo análisis de la misma, por lo que no es raro que pierdan el buen sentido de las proporciones, y equivoquen la concepción del problema y su conveniente solución".(12)

Estos errores en la concepción y solución de los problemas ha ocasionado la toma de decisiones encubierta, ya que si se hicieran del dominio público, se vería que las autoridades no saben, o no quieren, tomar medidas para mejorar

o cambiar personal y métodos, si van en perjuicio propio. Al respecto, Adalberto Saldaña señala que "la incorrecta toma de decisiones es producto, en general, de un interés muy personal que se sobrepone a los valores colectivos".(13)

Igualmente, la preeminencia del interés personal sobre el interés colectivo, ha provocado una falta de motivación e interés en el trabajo realizado. "Existe una insuficiente motivación debido a la poca importancia que tiene para las autoridades y los trabajadores la participación en la toma de decisiones, y a la falta de congruencia entre los objetivos individuales y organizacionales".(14)

Con respecto a la comunicación, ésta no logra unificar la actividad organizada, porque no se ha compartido la información entre los individuos, en virtud de que la red de comunicación entre autoridades y empleados es demasiado lenta, para la velocidad de desarrollo de las actividades.

En la red de comunicación organizacional prevalece la comunicación descendente e informal, siendo más difícil la comunicación ascendente y horizontal. "La comunicación interna dentro del organismo es deficiente, tanto en el sentido vertical como horizontal. Entre las Direcciones, y con respecto a sus Subdirecciones la comunicación es lenta y deficiente".(15)

En materia de supervisión, no se ha podido unificar el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados técnicos, aún cuando siempre se haya intentado lograr a través de medidas o mecanismos de control.

ESTRUCTURA DE CONTROL

A la hora de tomar medidas o establecer sistemas de control, generalmente no se revisan éstos de manera periódica, para verificar si los planes y programas cumplen con el propósito que les dio origen, tendiendo a mantener vigentes algunos de ellos que en la realidad ya no obedecen a objeto alguno.

Un aspecto sobresaliente del control, es la extrapolación de controles originalmente concebidos para el sector central, lo que en principio representa para esta empresa cierta pérdida de flexibilidad y oportunidad debido a los trámites que es necesario realizar, además de que involucra cargas administrativas adicionales para su cumplimiento.

También, falta un mayor entrelazamiento entre el control y la planeación. Esto impide a la función de control ser un adecuado monitor del sistema, es decir, manteniendo las cosas en línea y facilitando la integración de las actividades.

La carencia de vinculación entre planeación y control, ha ocasionado una falta de retroalimentación entre lo planeado y lo realizado, lo que a su vez ha impedido identificar la necesidad que existe de crear de nuevos planes o por lo menos ajustes a los ya existentes.

Cabe subrayar, con respecto a los planes que requieren ajuste, que no se tienen mecanismos para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, por lo que no se pueden evaluar, ni decir las medidas correctivas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos

organizacionales. Específicamente, falta realizar el seguimiento de las metas programáticas.

Existe además, una excesiva presencia de los organismos controladores del Gobierno Federal, como las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, principalmente, que en no pocas ocasiones hacen lenta la aplicación de de medidas de ajuste o corrección a los planes.

Lo cual no quiere decir necesariamente que no exista congruencia con los planes nacionales y sectoriales. Jorge Dueñas es claro al decir que "el control en el proceso administrativo es dependiente. Sin políticas, planes y programas que definan conjuntos plurales de objetivos y metas, escasearán los puntos de referencia, se medirá sin evaluar y, en el mejor de los casos, se obtendrán datos más no información pertinente. Asimismo, sin estructura precisa que establezca competencias para fijar correctivos y dirección dispuesta y capaz para ejecutarlos, por lo que el control contribuirá marginalmente a la empresa".(16)

En conclusión, los problemas existentes en materia administrativa, obligaron a Telecomm, a tomar medidas administrativas a fin de mejorar el anterior esquema de operación de la empresa. Y una de esas medidas, es el establecimiento de un esquema de organización, denominado Centro de Resultados.

5.5 ¿POR QUÉ EL CENTRO DE RESULTADOS?

El incursionar en el negocio de franquicias no es una tarea sencilla, que se pueda hacer de un día para otro, sino que requiere de varias condiciones que debe tener la empresa antes de echar a andar un negocio de tal naturaleza.

Actualmente, la situación -problemática- que prevalece en Telecomm representa un serio obstáculo para el adecuado funcionamiento de la empresa y disminuye las posibilidades de éxito, tanto para su operación normal como para el establecimiento de las franquicias, ya que esta misma situación ha ocasionado muchas veces disputas y conflictos que limitan la cooperación entre las mismas unidades.

Se sabe que para establecer un sistema de franquicias se requiere atención, cuidado, tiempo, dinero y esfuerzo que deben ser proporcionados con inteligencia y con una mentalidad positiva que le permita hacer un buen negocio. También ya se sabe que para lograr el adecuado funcionamiento en la empresa, se requiere de un nuevo modelo de organización. Un modelo, que le permita estar en condiciones de otorgar al franquiciatario en caso de que así lo decidiera los conocimientos, estudios e investigaciones que le permitan tener un negocio, seguro, estable y sobre todo probado.

Para eso y para enfrentar también el actual panorama económica, Telecomm requiere modelo de organización que le permita aprender cómo se debe administrar, cómo se debe producir y cómo se debe promover un producto o servicio, como base para prepararse hacia el futuro.

En consecuencia, a partir de 1993 se efectuaron diversos diagnósticos de las telecomunicaciones y con base en ellos, se elaboraron las estrategias para enfrentar dicha situación. Entre estas estrategias se encuentra la implantación de una nueva estructura de organización.

En 1989 se había aprobado una estructura de organización por grupos de redes y servicios, para lo cual se formaron dos direcciones para la producción de los servicios y una para la comercialización, apoyadas por las de administración y finanzas y posteriormente, por una de planeación y promoción de los servicios.

Esta estructura permitió algunos logros de entre los que destacan la mejora del manejo de productos financieros, facturación, cobranza, presupuestación y control de inventarios, reducción de plazas de confianza.

Sin embargo, conscientes de lo mucho que había que mejorar las autoridades consideraron indispensable adecuar nuevamente la estructura organizacional de Telecomm, pero con un enfoque de Centro de Resultados*, de esta forma se tienen actualmente tres Direcciones sustantivas u operativas, para la operación, mantenimiento y comercialización de las redes y servicios. Con ello se integra una dirección para sistemas satelitales y de servicios fijos, cable submarino y telepuertos. Otra, para control de la banda L, servicios móviles satelitales, telefonía rural vía satélite y telerredes. Y la tercera, para sistema informático de giros telegráficos y redes públicas de telegrafía, telex y fax. Asimismo, se incluyen dos direcciones adjetivas o de apoyo, tales como las direcciones de finanzas y de administración.

* Este modelo es una propuesta que realizaron un grupo de personas de Telecomm y ya fue autorizado por el Director General y el Secretario del Ramo, e implantado, pero no se han podido apreciar todavía los efectos que tiene en la operación del organismo.

Esta estructura organizacional no implica un incremento en el gasto y se hará con base en movimientos compensados de mandos medios y superiores. "De acuerdo a esta organización, cada dirección operativa y cada gerencia estatal, se considerará como Centro de Resultados con sus metas de cobertura y servicio, presupuesto de ingresos y gastos, a las cuales se dará seguimiento con base en convenios de gestión y se impulsará el desarrollo de círculos de calidad".(17)

La organización, con base en los centros de resultados, fue posible debido a que existen grupos de servicios que utilizan cierto tipo de instalaciones y equipos semejantes, de modo que cada centro se caracteriza por el tipo común de servicio que administra. Estos centros se encuentran en todos los estados de la República donde se tienen Gerencias Estatales.

En la organización estatal se tienen 31 gerencias estatales y el D.F. que para su mejor gestión se han establecido 5 coordinaciones regionales, que serían las gerencias de Veracruz, Jalisco, Sonora, Nuevo León y Estado de México.

Con esto se abandonan los esquemas centralizados y se pasa a una estructura que mejor se vincula al ejercicio de la oferta de servicios, que esté más cercana a los clientes y a las particularidades regionales del mercado. Esta estructura regional para la gerencias estatales, permitirá que la capacidad de decisión se adapte a los problemas que requieren de una respuesta ágil, rápida y eficiente.

Esta estrategia emprendida por Telecomm durante la actual administración, tiene como propósito modernizar, expandir y diversificar la infraestructura de las redes públicas terrestres y satelitales, así como fomentar la participación de la inversión privada, comercializar los servicios y fijar tarifas con criterios económicos.

Para el cumplimiento de los objetivos de modernización de la empresa, se espera que el modelo de Centro de Resultados sea de gran ayuda, sin embargo, ¿este modelo es aplicable Telecomm?

5.6 ¿ES APLICABLE A TELECOMM?

Para cumplir con los propósitos modernizadores, Telecomm requiere de pautas de acción relativamente permanentes y estables que digan cómo deben de comportarse los miembros. Necesita de normas que gobiernen los valores, las actividades y las metas, que diga a los empleados cómo deben hacerse las cosas, qué es importante y sobre todo: ¿Cómo afectan los administradores a los resultados?

En que forma se determina si una organización es eficaz o no lo es. Obviamente esto no es una simple tarea, porque las evaluaciones no están necesariamente demostrando si una organización está realizando bien o no su trabajo.

Cuando se dice que una empresa es eficaz y que otra no lo es, o que una empresa era eficaz en un tiempo pero que ya no lo es más ¿Qué se quiere

decir? ¿Qué criterios se han utilizado para llegar a tal juicio? Quizá más importante ¿Qué criterios deberían utilizarse?

Por eso, para evaluar la eficacia de un administrador y de la organización, el problema esencial es determinar qué criterios se van a utilizar para evaluar dicha eficacia, como ya se había visto en el capítulo anterior. ¿Son las utilidades la única medida de eficacia? o ¿Es también en cierta medida las objetivas políticas-sociales?

Existen una gran cantidad de enfoques con los que los administradores pueden llevar a cabo las evaluaciones para determinar la eficacia organizacional. Según el modelo de Centro de Resultados, las evaluaciones se harán con base en las objetivas las cuales estarán a su vez organizadas en Centros de Resultados. De esta forma, se pretende que la evaluación sea justa porque se basa en resultados medibles y no en criterios subjetivos.

En este enfoque las unidades administrativas y los empleados son evaluados por la eficacia y la eficiencia con que logran el conjunto específico de objetivos que se han propuesto para la terminación exitosa de sus trabajos. Es decir, de acuerdo al grado de éxito que un administrador haya tenido en el logro de sus objetivos tangibles, verificables y medibles.

Junto al establecimiento de objetivos tangibles, verificables y medibles la evaluación de los resultados se realizará con base en las objetivas, que todos los empleados establecen de forma conjunta. Esto hará posible que las principales áreas de responsabilidad de cada unidad administrativa se definan claramente en términos de los resultados esperados y medibles (objetivo).

Continuando con los objetivos, y buscando responder a la pregunta ¿Cómo afectan los administradores a los resultados?. Bueno, pues los administradores afectan los resultados de la organización por la calidad de los objetivos que se imponen y el grado en que éstos son alcanzados, previendo el cambio, aprovechando las oportunidades, corrigiendo el mal desempeño y llevando sus organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Además, del cumplimiento de los objetivos, la evaluación de resultados cumple varios propósitos en las organizaciones, uno de ellos, es proporcionar retroalimentación sobre la conducta de las personas, lo cual se utilizará posteriormente como base para las recompensas o acciones disciplinarias, según sea el caso.

Se busca que aquellos empleados que logran obtener los resultados esperados tiendan a buscar un mejoramiento de su actuación anterior, y los que no, a que tomen las medidas necesarias para corregir su desempeño buscando siempre que se proporcionen resultados óptimos para el trabajador y la empresa.

Básicamente, el centro de resultados designa el proceso continuo de proporcionar a la organización información sobre la eficacia y la eficiencia con que se está efectuando el trabajo, buscando una mayor y mejor cantidad de trabajo con un mínimo de esfuerzo, y conseguir una operación eficiente de toda la empresa total mediante la operación e integración satisfactoria de sus partes.

Este enfoque suele componerse de varias sesiones entre las distintas unidades administrativas que conforman la empresa, en éstas se acuerdan los objetivos que se han de alcanzar y los resultados esperados (los objetivos y resultados que surgen de la política de la organización y los objetivos a largo plazo).

Al final del periodo -trimestre o año- se comparan los resultados esperados con los obtenidos, se exponen y comentan las diferencias y, en la medida de lo posible, el supervisor y el subordinado se ponen de acuerdo sobre los resultados o el rendimiento de ambos. Y una vez hecho este juicio, comienza un nuevo periodo de evaluación, con la negociación de otro conjunto de objetivos y resultados mutuamente aceptable.

La "unidad de acción" para Telecomm, "es una orientación ordenada del esfuerzo colectivo, para alcanzar una unidad de acción para un propósito común y es un medio para integrar recursos y personas. Permite establecer y mantener la sincronización entre las actividades de las diversas unidades administrativas, en medio de condiciones internas y externas cambiantes, a fin de alcanzar objetivos organizacionales".(18)

En este sentido, se considera que el Centro de Resultados proporciona a Telecomm lo siguiente: a)una dirección uniforme con base en los objetivos propuestos en común; b)permite que los gerentes y directivos de todos los niveles sepán cuál es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer; c)permite que los subalternos sepan que es lo que la dirección espera de ellos y qué es lo importante en la organización; d)orienta a todos los empleados con la

convicción de que los resultados, para ellos y para la empresa son los criterios más importante para el éxito de ambos.

El Centro de Resultados surge de la necesidad de prestar y diseñar servicios sistemáticamente para enfrentar el aumento de la competencia entre las empresas de telecomunicaciones, por eso orienta sus esfuerzos al aumento en la capacidad de servir a los clientes y usuarios, de manera efectiva y eficiente, con la promesa de mantener y continuar la relación entre empresa y usuario.

Una empresa orientada hacia los resultados busca incrementar la cultura organizacional, crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver los problemas, eliminar obstáculos y estar convencido de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados.

En suma, los centros de resultados tienen tres finalidades fundamentales: 1) permitir a las autoridades y subordinados conocer formalmente cómo se considera su desempeño actual, 2) identificar las áreas que necesitan mejoras en sus procedimientos de trabajo con base en sus objetivos, y 3) tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias para su solución.

Todo esto nos permite transformar a Telecomm en una empresa moderna que: a) combine armónicamente la generación de utilidades; b) la satisfacción de necesidades del cliente en materia de telecomunicaciones y, c) la prestación de servicios de carácter social, para apoyar de esa manera la modernización de México.

Una empresa eficiente y dinámica enfocada al cliente, a) con vocación de servicio y calidad; b) con una cultura organizacional y administrativa integrada en todos sus servicios, funciones, recursos tecnológicos y personal; c) con óptima comunicación organizacional; d) con niveles de calidad y precios competitivos a nivel internacional y, e) con capacidad de evolucionar hacia la autosuficiencia financiera.

Si en verdad todos estos propósitos, se llegan a cumplir con la implantación del modelo de Centro de Resultados, entonces este modelo, si puede llegar a lograr la modernización administrativa de Telecomm.

5.7 EL CENTRO DE RESULTADOS Y LA MODERNIZACION DE TELECOMM

"En el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública (PNMEP) 1990-1994 se establecen las líneas de acción y el marco general de referencia, a partir de los cuales las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, cada una en la esfera de su respectiva competencia, y de acuerdo a la naturaleza, complejidad y volumen de operaciones, así como de sus objetivos y características particulares, promoverán o realizarán ellos mismos, las acciones que se requieran para la modernización de las estructuras y redimensiones de las funciones de las entidades paraestatales".(19)

En este marco y de conformidad con las líneas de acción del PNMEP el Centro de Resultados, establece los siguientes objetivos:

- Eliminar obstáculos y prácticas obsoletas que impiden dar un mayor dinamismo a la empresa pública y obtener la óptima actividad de la misma en

el interior del país o en el exterior, cuando sus características de operación y competitividad así lo requieran.

- Desregular y simplificar, tanto al interior como al exterior del sector público, como un paso necesario para elevar la productividad en la empresa público y para profundizar en el proceso de descentralización.
- Definir las líneas de autoridad, así como los objetivos globales y particulares para evaluar con mayor certeza sus resultados.
- Desarrollar un adecuado sistema de evaluación para estimular la eficiencia, a fin de premiar o penalizar los resultados.
- Sujetarse a criterios de rentabilidad y regirse atendiendo a la competencia de mercado para su mejor operación y utilidad social.
- Cumplir con los objetivos institucionales, fundamentalmente de quienes con su trabajo lo hacen posible, por ello se fortalecerá el diálogo y la concertación con las organizaciones de los trabajadores a efecto de avanzar de común acuerdo en los esfuerzos de modernización.
- Asegurar la existencia de adecuados sistemas de operación, registro, información, control y evaluación de las operaciones de la entidad, en cada una de sus áreas.
- Establecer y supervisar el cumplimiento de programas de modernización, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa.

- Establecer los mecanismos necesarios para mantener relaciones laborales adecuadas entre los directivos y los trabajadores, que contribuyan al logro de las metas y objetivos de la entidad.

- Promover condiciones que fomenten entre los servidores públicos, la identificación con la entidad, la satisfacción en la tarea y su vocación de servicio.

- Establecer programas permanentes orientados a elevar la calidad de los bienes y servicios y la productividad de la entidad.

- Establecer canales de comunicación sistemática, a fin de que los programas de simplificación se sustenten en las opiniones, sugerencias y necesidades reales de la sociedad en su conjunto.

- Simplificar la administración, cuyo propósito central consiste en el mejoramiento permanente de la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios.

- Formar y actualizar al personal en técnicas de vanguardia, establecer normas que estimulen la creatividad tecnológica, y aplicar esquemas de remuneración del trabajo de acuerdo al valor estratégico del personal dedicado a estas áreas para contar con personal especializado capaz de evaluar la gestión tecnológica e identificar y seleccionar las mejores tecnologías para ser implantadas en la empresa.

- Contar con sistemas de personal e incentivos que estarán orientados a elevar la productividad del trabajador, destacar objetivamente el reconocimiento de su esfuerzo y premiar al que se haga acreedor de ésto.

- Poner en marcha programas de capacitación que incremente los conocimientos y habilidades para el trabajo cotidiano y para el desempeño de otros puestos, conforme a los programas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- Contar con adecuados sistemas de registro e información que reflejen de manera fidedigna el desarrollo de las operaciones y aporten elementos de juicio suficientes para ejercer de manera adecuada las funciones de supervisión, control y evaluación. Asimismo para el diseño y establecimiento de políticas, estrategias, programas, mecanismos e instrumentos orientados al logro de la excelencia en la prestación de servicios.

Este conjunto de objetivos representa el marco de orientación que servirá de base al Centro de Resultados para la aplicación del proceso administrativo a fin de obtener la modernización administrativa de Telecomm.

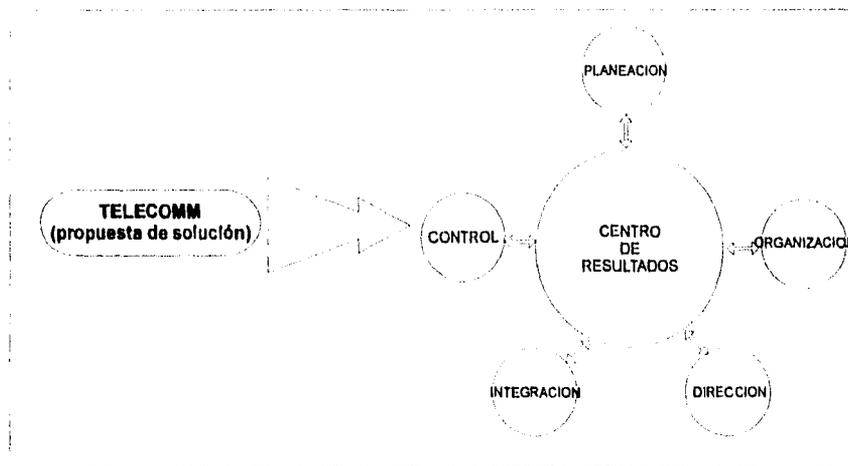
5.8 EL CENTRO DE RESULTADOS Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El modelo de Centro de Resultados a fin de obtener la modernización administrativa de Telecomm utiliza un conjunto de fases o etapas sucesivas (proceso administrativo), mismas que pueden facilitar u obstaculizar, dependiendo como se maneje, el proceso proceso modernizador.

Todo organismo para realizar su modernización, debe planear, organizar, dirigir, controlar, y coordinar, además de sistematizar y racionalizar las actividades de la empresa, para contribuir así al bienestar y mejoramiento de los trabajadores y de la empresa misma.

En términos del proceso administrativo, el Centro de Resultados presenta sus logros en cuanto a modernización se refiere, a través de una serie de funciones, que constituyen un proceso total y que a continuación se describen y mencionan:

Figura 19
En Centro de Resultados



Fuente: Elaboración propia con base en la lectura del capítulo

La primer función administrativa en la que el Centro de Resultados demuestra sus logros, en materia administrativa, es la planeación.

5.8.1 ESTRUCTURA DE PLANEACION

En materia de planeación, el modelo de centro de resultados permitirá a Telecomm una mayor integración entre las unidades que le dieron origen, al establecer periodos de planeación de seis años o más, lo cual proporcionará el aprovechamiento y permanencia de ciertos resultados.

Estos extensos periodos de planeación le darán coherencia y profundidad a los objetivos de la empresa y serán soportados por un Sistema Integral de Información (SII). Este sistema enfocada principalmente sobre los objetivos, deberá proporcionar información confiable y tener difusión entre todo el personal de la empresa.

La gran cantidad de información generada por las áreas administrativas organizadas en Centro de Resultados se presentará a través de reportes e informes y estar disponibles a quienes quieran conocer de la situación que guarda el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con esta información veraz y oportuna basada en los resultados, se podrá establecer un horizonte dinámico para la planeación, lo que a su vez proporcionará una mayor capacidad de respuesta ante los constantes cambios, así como una mayor atención a los problemas y necesidades específicas de la empresa.

Esto a su vez permitirá, el adecuado conocimiento de la empresa y de su medio, y proporcionará un marco con el cual se pueda integrar las funciones de las unidades que le dieron origen, también a nivel macro y micro.

Esta integración entre nivel macro y nivel micro, permitirá una real vinculación de los planes nacionales con los sectoriales, y de éstos, con los de la empresa, así como la retroalimentación de la Información que vaya desde el nivel general al nivel específico.

Anteriormente, el proceso de planeación se diluía al descender de un nivel a otro, por lo que los objetivos a nivel empresa resultaban muy generales o inexistentes, y el control que supuestamente debería asegurar su cumplimiento quedaba desprovisto de significado convirtiéndose en un fin en sí mismo.

Ahora, los objetivos de la empresa representarán propósitos más concretos, al contar con mayores indicadores y elementos de medida sobre el servicio, tales como calidad, costo y productividad. Con estos elementos se establecerán Políticas de Operación de los Servicios que serán el marco de orientación, para que las autoridades y los empleados conduzcan sus actividades. Asimismo, los programas que sean desarrollados por la empresa estarán orientados a las áreas estratégicas, (donde se prestan los servicios), permitiendo realizar una adecuada evaluación sobre los resultados obtenidos y lograr una real concordancia entre lo programado y realizado, en calidad, cantidad y tiempo.

Esto a su vez permitirá el establecimiento de adecuados procedimientos de trabajo que agilicen el despacho de los asuntos, así como la aprobación de

planes, por lo que se cuenta con mayor tiempo y dedicación para hacer buenos planes, programas y procedimientos.

Asimismo, estas cambios que se esperan lograr en materia de planeación, también ocurrirá en la estructura de organización.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

El contar con un Sistema Integral de Información de servicios, permitirá que todas las sistemas de información se articulen conforme a las servicios, dando satisfacción a las demandas generadas por cada sistema, así como a las de toda la empresa en general.

El establecimiento del SII que será posible gracias a la utilización de equipos compatibles entre sí, así como de la disposición de personal y sistemas adecuados para ella, permitirá contar con información oportuna para una adecuada toma de decisiones evitando la duplicidad de funciones, dispersión de recursos y esfuerzos en el funcionamiento de la empresa.

"El sistema de información global de los servicios permitirá el adecuado aprovechamiento de las datos estadísticas, conocimiento y experiencia que generen los funcionarios y trabajadores de la empresa".(20)

Asimismo, este sistema de información permitirá conocer mejor la situación que guarda la empresa, y preparará mayores elementos para la adecuada división y especialización del trabajo, así como para la jerarquización y

agrupamiento (departamentalización) de las funciones de la empresa en un todo lógico y coordinado.

Con respecto a la división y especialización del trabajo en esta empresa, aún cuando he sufrido un incremento en sus recursos y en su personal, el Centro de Resultados permitirá que la división del trabajo se haga a partir de los resultados obtenidos por los diferentes unidades administrativas asignando las personas idóneas para tal situación, además de hacer una delegación de las actividades con toda claridad y precisión.

"Esta división del trabajo lejos de especializar equivocadamente al empleado, proporcionará un mayor conocimiento del conjunto del trabajo, haciendo que los individuos y las unidades administrativas conozcan la importancia de su función con respecto a la totalidad de los servicios que presta el organismo y de las unidades administrativas que lo conforman".(21)

En cuanto a la jerarquización, es decir, a la disposición de funciones por orden de rango e importancia, todas aquellas funciones que se expresen en beneficios reales y concretos para la prestación de los servicios, serán las que tengan mayor prioridad.

Se impulsarán las funciones administrativas y técnicas que son necesarias para la prestación de los servicios fomentando la existencia de niveles jerárquicos flexibles que permitan, el mejor conocimiento y circulación de información, entre autoridades y empleados.

Esto traerá como consecuencia una mayor claridad organizacional que permitirá saber lo que cada empleado espera de la empresa, y lo que ésta empresa espera a su vez del empleado. Además, hará posible conocer la forma en que su puesto contribuye a los objetivos de la empresa y de la importancia que tiene su cumplimiento para el bienestar de ambos.

Esta claridad organizacional que se espera obtener a través del modelo de Centro de Resultados, también se espera alcanzar con respecto a los recursos materiales que utilizará la empresa para el logro de sus objetivos, es decir, la estructura de integración.

ESTRUCTURA DE INTEGRACION

El Centro de Resultados permitirá a la empresa captar, ubicar, desarrollar y evaluar al personal idóneo para cada área del organismo, orientándolos principalmente a cada uno de los rubros de servicios y unidades administrativas, de acuerdo con los resultados obtenidos por las mismas.

Esto hará posible determinar la cantidad y calidad de personal necesario para desarrollar las actividades de cada área según sus resultados, lo que evitará el exceso de personal en unas áreas, y la escasez en otras.

También, el Centro de Resultados permitirá establecer una política adecuada de reclutamiento y selección de personal, al proporcionar los estudios detallados de los requerimientos del puesto, con base en los diferentes resultados obtenidos por rubros de servicios, haciendo posible tanto determinar

como obtener las cualidades y el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se espera que este modelo organizacional al proporcionar criterios para elegir empleados idóneos, evite la excesiva cantidad de traslados y rotación de personal, aprovechando toda la capacidad del personal con que cuenta la empresa.

En cuanto a capacitación y desarrollo, los cursos se enfocarán a la aportación y mejora de los servicios, fortaleciendo de esta manera los centros de resultados o impulsando de manera paralela la formación laboral y personal de los empleados. Para la selección de los participantes en los cursos se dará prioridad a aquellas personas que más contacto tengan en la prestación del servicio.

Los cursos en todo momento deberán crear y propiciar actitudes en el personal que reflejen una mentalidad positiva, en donde la actitud de servicio y el espíritu competitivo predominen, tanto en las personas como en las reglas internas de operación.

Adicionalmente a todo esto, se podrán establecer adecuados mecanismos de calificación de méritos, buscando la valoración de cada una de las cualidades y realizaciones del trabajador que más influyen en los resultados de cada unidad administrativa. Con lo cual se logrará obtener una evaluación objetiva de las aptitudes que son necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones.

Esto a su vez permitirá establecer un programa de remuneraciones que determine el monto de sueldos y salarios justo a los resultados y aportaciones que presta el servidor público para la empresa, de acuerdo con el mercado de trabajo y, evitando la deserción de personal preparado o de su rotación excesiva, lo que traerá grandes beneficios económicos para Telecom.

En cuanto a los recursos financieros con el modelo de Centro de Resultados será posible establecer, entre otras cosas, un sistema de contabilidad de costos por servicio que permitirá conocer la aportación de cada uno a la situación financiera de la empresa. "Este sistema de costos servirá de base para fijar las tarifas de cada uno de los servicios y será uno de los principales criterios de rentabilidad y productividad".(22)

Respecto al sistema de facturación, se utilizarán sistemas por servicios, que agilizarán y eficientarán su emisión y revisión, además de esto, se utilizarán archivos de clientes por servicio que harán más sencillo la detección de los clientes de aquellos servicios contratados.

Asimismo, los avances en materia de facturación repercutirán de manera positiva en el sistema de cobranza, al simplificar dicho sistema y facilitar la comunicación entre estas dos áreas, lo que se traducirá en un mejor seguimiento de las órdenes de pago y menor cantidad de deudores.

A su vez, el sistema de contabilidad de costos, junto con los sistemas de facturación y cobranza permitirá contar con la disposición y suministro de fondos, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Además, y dada la economía escasa, se trabajará con los pocos recursos disponibles, buscando diversificar los medios de financiamiento existentes y disponiendo de mayores fondos para el mantenimiento y operación de unidades que sean necesarias para la prestación del servicio.

Recursos Materiales

Con respecto a los materiales y suministros que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, se agilizará la compra, almacenamiento y entrega de los bienes y equipos, pero se dará prioridad particularmente a las áreas encargadas de prestar el servicio.

Además, se deberán impulsar convenios y contratos con autoridades y empresas privadas para la construcción, mantenimiento y ubicación de las instalaciones que son necesarias para la prestación del servicio.

Con respecto al almacenamiento y los inventarios, estas se realizarán conforme los resultados obtenidos por rubros de servicios lo que permitirá una mayor congruencia en la recepción, almacenamiento, envío y registro de los bienes adquiridos por la empresa, además de eficientar la accesibilidad, protección, transportación y codificación de productos para la mejor localización y oportuna entrega de los bienes, en cuanto a calidad, cantidad, fecha y lugar.

Recursos Técnicos

En esta parte se dará prioridad a los equipos e instrumentos que sean necesarias para el adecuado funcionamiento de los servicios. En especial los informáticos, con el propósito de crear una cultura informática.

Para los equipos que hacen posible la prestación de los servicios deberá adoptar estas tres medidas: "mejorar las condiciones bajo las cuales se transfiere la tecnología desde el exterior; adoptar la tecnología importada a las condiciones particulares de la empresa, y generar un flujo de tecnología propia".(23)

Estos logros en cuanto a la tecnología y los recursos materiales, obtenidos en la implantación del Centro de Resultados, requieren también de las habilidades directivas, o estructura de dirección.

ESTRUCTURA DE DIRECCION

Con respecto a la fase de dirección, y teniendo como propósito común la obtención de resultados y la adecuada prestación del servicio, todo puesto de trabajo lejos de ser un instrumento para beneficio personal, coadyuvará al cumplimiento de las funciones de la organización, además de propiciar una mayor comunicación y comprensión de los subordinados, al realizar el trabajo en beneficio común, lo que permitirá contribuir de mejor manera al logro de los objetivos.

Los funcionarios realizarán todas aquellas funciones, con las que puedan atender adecuadamente el grupo de servicios bajo su responsabilidad, con lo cual se agilizará el despacho de las asuntos y se tomarán decisiones de mayor relevancia.

El adecuada análisis de las áreas administrativas como centros de resultados proporcionará toda aquella información necesaria para la toma de decisiones racionales, considerando el riesgo, costo y oportunidad que la decisión implica. La toma de decisiones y fomentará la participación de las autoridades y los trabajadores buscando la mejora de resultados.

De esta forma, se tendrá una mayor motivación de las empleadas, debido a su constante participación en la toma de decisiones, la cual a su vez, permitirá una verdadera integración de las objetivos Individuales con los organizacionales.

La participación en la toma de decisiones resulta importante para afianzar y profundizar la comunicación entre todas las miembros de la organización y con apoyo de un adecuada sistema de información.

Con esta se "aseguraré una comunicación permanentemente expedita entre las mandos superiores, a efecto de lograr una coordinación integral en sus funciones convergentes, que permita a los niveles de decisión organizar sus propias actividades de manera eficiente".(24)

Precisamente una función que puede ayudar a profundizar la eficiencia en la toma de decisiones y en la estructura organizacional, es el control.

ESTRUCTURA DE CONTROL

El control, la última variable del proceso administrativo, no es menos importante; determinados y establecidos los objetivos y los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve imprescindible.

En términos del Centro de Resultados, el control permitirá mantener las cosas en forma equilibrada y facilitará la integración de actividades. Cuidará que los planes se cumplan y que los recursos se distribuyan y utilicen racionalmente. El modelo de Centro de Resultados facilitará medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias a fin de mejorar la operación de la empresa.

El modelo de Centro de Resultados proporcionará a la empresa la claridad y simplicidad en los controles para efectuar adecuadamente las posibles correcciones en un periodo de tiempo más reducido. Además, debe ser capaz de llevar en sí mismo el mecanismo de regulación, que lo haga adaptable a las circunstancias que así lo requieran.

Este mismo modelo permitirá un sistema de control oportuno, es decir, un sistema que de a conocer las desviaciones y pueda tomar medidas correctivas en un periodo de tiempo adecuado.

En suma, "un sistema de control que permita comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales

resultados, suministrando la información sobre el tipo y tamaño de las desviaciones que puedan presentarse entre lo planeado y los resultados, y estableciendo políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia dentro del contexto de la empresa, para apoyar y guiar la actuación de los ejecutores manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos". (25)

Todos estos logros administrativos, representan sin lugar a dudas un mejoramiento en la operación de la empresa, pero sin embargo, ¿puede decirse que el Centro de Resultados sea la solución?

5.9 EL CENTRO DE RESULTADOS ¿ES LA SOLUCION?

En la antigüedad, los alquimistas se dedicaron a buscar la piedra filosofal o la pánacea universal, a base de análisis astrológicos con un alto contenido mágico, con el fin de encontrar "el producto" que curase todas las enfermedades y dolencias. Se sabe bien que no lo lograron.

Una empresa confiable y lucrativa a la larga puede desvanecerse en el fracaso y la derrota si los tiempos cambian y cambian las necesidades o los intereses del cliente. Muy pocos de los negocios que hoy subsisten existían hace 50 años, parecidos en algo en su forma actual. Y a la inversa, muchos negocios ayer muy lucrativos tuvieron que cambiar o acabarse.

Precisamente para evitar acabarse Telecomm se vio obligado a cambiar y tomar medidas orientadas a mejorar su operación y estar en mejores posibilidades de enfrentar el actual panorama económico.

Sin embargo el actual panorama económico presenta muchos retos, y específicamente para Telecomm, el modelo de Centro de Resultados le ayudará a mejorar su operación, pero se deberá poner atención en los cambios que puedan ocurrir en el ambiente a fin de adecuar y adaptar este modelo cuando así lo requiera.

Este modelo es falible pero perfectible, por lo mismo presenta tanto una oportunidad como un riesgo, aunque existan más ventajas que desventajas. Además si este modelo se aplica con todo cuidado y responsabilidad, podrá obtener resultados concretos en un tiempo adecuado. Pero no se duda también que debe sufrir ajustes y adecuaciones en la medida que se le vayan presentando nuevos problemas.

En suma, el modelo de Centro de Resultados no es la solución total. Este modelo indiscutiblemente proporcionará un mejoramiento en la operación de Telecomm, pero deberá ir acompañado de una gran difusión y capacitación a fin de que tanto las autoridades como los empleados se comprometan con dicho modelo.

También cabe mencionar que la implantación del Modelo de Centro Resultados, tiene ventajas y desventajas que es necesario considerar a fin de que permita la modernización administración de la empresa con éxito.

Entre algunas ventajas que tiene la implantación del modelo de Centro de Resultados en Telecomm, son las siguientes

5.9.1 VENTAJAS

- Establece una relación permanente entre vendedor-comprador para beneficio mutuo.
- Busca mejorar la imagen de la empresa, como consecuencia de una mejor prestación del servicio.
- Comprende la totalidad de la empresa desde las directivas hasta los trabajadores operativos, y no sólo de aquellas cuyas puestos se definen como orientados hacia el contacto con el público.
- Proporciona un panorama global de la empresa, no sólo una de sus elementos.
- Proporciona un marco de referencia para los cambios estructurales y actitudinales en la organización.
- Destaca los aspectos en los que el cliente tiene algún contacto con la compañía.

Entre las desventajas que tiene el modelo de Centro de Resultados en Telemm, pueden mencionarse las siguientes:

5.9.2 DESVENTAJAS

- Puede ser un modelo que requiere de mucho tiempo en implantar o al menos de obtener resultados concretos.
- Puede dar lugar a una excesiva orientación hacia el exterior y descuidar los factores administrativas internas.
- Debe precisarse bien los criterios que se van a utilizar para medir los resultados de lo contrario pueden generarse muchos problemas a la hora de realizar las evaluaciones.
- Es un modelo que puede crear una inclinación exagerada sobre los resultados económico-financieros, dejando de lado los objetivos sociales o de bienestar.

Por última, el modelo de Centro de Resultados puede traer consigo gran cantidad de beneficios para Telecommm pero mucho de ello dependerá de la habilidad administrativa con que las autoridades lleven a cabo su implantación.

Se reconoce que este modelo puede aportar mucho al proceso modernizador de Telecommm y también servirá a mejorar su funcionamiento, sin embargo, se debe de realizar con mucho cuidado y respnsabilidad para obtener resultados sólidos.

Para concluir, este modelo de organización denominado Centro de Resultados se considera adecuado para una empresa de servicios, en especial una de servicios modernos que utilice tecnología de punta, como es el caso de Telecomunicaciones de México.

También se considera apropiado este modelo para lograr la modernización de Telecomm, en especial la modernización administrativa, permitiendo estar en mejores condiciones para enfrentar el actual panorama económico caracterizado por la globalización económica y la competitividad.

En la medida que Telecomm logre un nivel adecuado de competitividad podrá alcanzar los objetivos económicos y sociales que toda empresa pública debe lograr. Convirtiéndose a su vez en un adecuado instrumento de modernización para el Estado y la nación en su conjunto.

Demostrando con esto, estar a la altura del papel de vital importancia que le tocó desempeñar para lograr la modernización y progreso del país. Y ser una empresa orgullo de México que apoya el fortalecimiento de la soberanía y del desarrollo social y económico del país.

Referencias al Capítulo 5

- 1) Enrique González Colvillo. "Franquicias: ..." op. cit. pp. 100-102.
- 2) Telecomm: "Informe de Gestión 1989-1993". México. p. 5.
- 3) Juan Acle. "La empresa pública: desde fuera, desde dentro". p. 51.
- 4) Ibid., p. 47
- 5) Ibid., p. 38
- 6) Adalberto Saldaña Harlow. "Observaciones sobre prácticas administrativas en México". México. 1975. INAP del Estado de México. 2a. edición. p. 135
- 7) "Planeación de las actividades estratégicas de Telecomm". México. 1990. Bufete de Consultores en Sistemas, S.C. p. 52.
- 8) Reunión de Planeación Estratégica en Telecomm (Junta Preparatoria). México. 1991. Edit. INAP. p. 55.
- 9) Ibid., p. 57
- 10) Ibid.,
- 12) Adalberto Saldaña Harlow. op. cit., p. 59.
- 13) Ibid., p. 28
- 14) Héctor Figueroa Rasso. "La Plaga Burocrática". México. 1976. Edit. Costa-Amic Editor. 1a. Edición. p. 35
- 15) Reunión de Planeación ... op. cit., p. 58
- 16) Jorge Ruiz Duenas. "Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana". México. Edit. Trillas. 1a. edición. p. 28.
- 17) Segundo Informe 1994 de la Junta Directiva. México. Telecomunicaciones de México. Agosto, 1994. p. 2.
- 18) Karl Albrecht. "Gerencia de Servicio". Colombia. 1990. Edit. Legis Editores, S.A. 1a. edición. 5a. reimpresión. p. 30
- 19) Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994". Diario Oficial de la Federación. México. 16 de abril de 1990. p. 1
- 20) "Planeación de las actividades ..." op. cit. p. 133.
- 21) Alfredo Castillo Rojas. "La Administración Pública Federal". Tomo II. México, 1973. Edit. UNAM. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. p. 79
- 22) Documento denominado "Sistema de Planeación Estratégica" para Telecomm. México. 1992. p. 93.
- 23) Secretaría de la Presidencia. 1976. "La Planeación Nacional y el Sector Público". Edit. Dirección General Coordinadora de la Programación Económica y Social. México. 1976. p. 83
- 24) Revista de Administración Pública. "La Informática en la Administración Pública". México. 1991. Instituto Nacional de Administración Pública. A.C. p. 74
- 25) Banco Interamericano de Desarrollo. "Administración de Empresas Públicas". Vol. I. México. 1983. Edit. Limusa, S.A., 1a. Edición. p. 88

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas las nuevas circunstancias del proceso de globalización e integración de bloques a nivel internacional, trajeron como consecuencia una gran cantidad de retos, entre ellos está el de enfrentar a poderosas compañías internacionales, que cuentan con una gran cantidad de recursos y avances administrativos, así como con personal altamente calificado.

Esta situación obligó a la mayoría de las empresas privadas y públicas a realizar cambios para convertirse en empresas productivas, competitivas y rentables, a fin de enfrentar adecuadamente las circunstancias en las que se desenvuelven.

De igual manera estas circunstancias ha obligado al aparato estatal ha replantear sus objetivos a fin de adecuarse a los nuevos tiempos, que se caracterizan por la pluralidad, la rentabilidad, la privatización, la desregulación, la eficiencia y competencia en bienes y servicios.

Esta misma adecuación a los nuevos tiempos afectó de diversa manera y en diferentes grados, tanto al Estado como a la Sociedad. Para el Estado, el haber mantenido un sector público altamente deficitario y una industria no competitiva a nivel internacional, generó y/o agudizó la grave crisis económica que padecemos. Esto mismo obligó, que el gobierno tomará medidas de privatización como un medio para allegarse de recursos adicionales, que le permitiera enfrentar los desajustes estructurales de la crisis económica, política y social que nuestro país enfrenta.

Internacionales, que cuentan con una gran cantidad de recursos y avances administrativos, así como con personal altamente calificado.

Esta situación obligó a la mayoría de las empresas privadas y públicas a realizar cambios para convertirse en empresas productivas, competitivas y rentables, a fin de enfrentar adecuadamente las circunstancias en las que se desenvuelven.

De igual manera estas circunstancias ha obligado al aparato estatal ha replantear sus objetivos a fin de adecuarse a los nuevos tiempos, que se caracterizan por la pluralidad, la rentabilidad, la privatización, la desregulación, la eficiencia y competencia en bienes y servicios.

Esta misma adecuación a los nuevos tiempos afectó de diversa manera y en diferentes grados, tanto al Estado como a la Sociedad. Para el Estado, el haber mantenido un sector público altamente deficitario y una industria no competitiva a nivel internacional, generó y/o agudizó la grave crisis económica que padecemos. Esto mismo obligó, que el gobierno tomará medidas de privatización como un medio para allegarse de recursos adicionales, que le permitirán enfrentar los desajustes estructurales de la crisis económica, política y social que nuestro país enfrenta.

Además de ser una forma de hacer frente a la crisis, en especial la crisis económica, la privatización, tuvo dos factores que la provocaron, la globalización económica que vive el mundo; y las presiones de los organismos financieros (BM y FMI).

alejarse al Estado paulatinamente del ámbito económico e incluso del social, en donde se ha visto ya el decaimiento del gasto público en el desarrollo social.

En este sentido, la venta de empresas del Estado y la búsqueda de rentabilidad financiera ejerce una fuerte presión sobre las empresas públicas, entre estas, se encuentra Telecomunicaciones de México, que tiene que realizar su modernización a fin de enfrentar adecuadamente los retos que la globalización y la privatización le imponen.

Con respecto a las áreas que hay que modernizar para enfrentar la globalización y la privatización, destaca el área administrativa, ya que ésta influye en el nivel de la productividad, en la competitividad, en la rentabilidad y en el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que se produzcan y ofrezcan. En este sentido, es inaplazable, la incorporación de nuevos esquemas de organización y de administración, con el propósito de estar en posibilidades de enfrentar los retos que se esperan.

Sin embargo, Telecomm padece deficiencias y defectos administrativos, que son comunes en la mayoría de las empresas públicas, tales como falta de planeación a largo plazo, escasez de recursos, exceso de controles, insuficiente personal capacitado, dependencia de subsidios, transferencias y endeudamiento, entre otros. Por esta razón y a fin de superar esta situación y operar con calidad y competitividad se requiere necesariamente la modernización administrativa de Telecomm.

La modernización administrativa es un requisito indispensable a efecto de lograr el mejoramiento en la calidad de bienes y servicios que estas produzcan y

encuentra Telecomunicaciones de México, que tiene que realizar su modernización a fin de enfrentar adecuadamente las retas que la globalización y la privatización le imponen.

Con respecto a las áreas que hay que modernizar para enfrentar la globalización y la privatización, destaca el área administrativa, ya que ésta influye en el nivel de la productividad, en la competitividad, en la rentabilidad y en el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que se produzcan y ofrezcan. En este sentido, es indispensable la incorporación de nuevos esquemas de organización y de administración, con el propósito de estar en posibilidades de enfrentar las retas que se esperan.

Sin embargo, Telecomun. padece deficiencias y defectos administrativos, que son comunes en la mayoría de las empresas públicas, tales como falta de planeación a largo plazo, escasez de recursos, exceso de controles, insuficiente personal capacitado, dependencia de subsidios, transferencias y endeudamiento, entre otros. Por esta razón y a fin de superar esta situación y operar con calidad y competitividad se requiere necesariamente la modernización administrativa de Telecomun.

La modernización administrativa es un requisito indispensable a efectos de lograr el mejoramiento en la calidad de bienes y servicios que estas produzcan y ofrezcan y, una vez obtenida ésta, la franquicia se presenta como una propuesta para llevar a cabo el sostenimiento y expansión de este organismo, no sólo para mantener el nivel de desarrollo alcanzado sino para abrir nuevas perspectivas y oportunidades en el futuro.

La franquicia es uno de los modelos que más éxito tienen para la expansión y consolidación de empresas de servicios, tanto en el mundo como en México. Por esto mismo, existe confianza y seguridad en este modelo de comercialización, que ha sido probado y experimentado en diversos países y empresas, los cuáles han obtenido óptimos resultados.

La franquicia permitirá el fortalecimiento y expansión de Telecomm, ya que al compartir y asociar recursos y experiencia, resulta de gran ayuda para mejorar la operación del organismo. Asimismo permite a Telecomm llevar a cabo un proceso de modernización administrativa permanente.

El modelo de franquicias tiene un impacto positivo para la modernización de Telecomm, ya que lejos de impedir y limitar su operación, impulsará y fomentará acciones orientadas a la prestación eficaz y eficiente de los servicios.

Para la prestación eficiente y eficaz las franquicias presenta dos características, la flexibilidad y la variedad, ambas características, permiten a este modelo acomodarse a diferentes situaciones. Pero a pesar de esta flexibilidad y variedad, la franquicia debe ser implantada de manera paulatina, y estar sujeta a todos los cambios y modificaciones que la situación lo amerite.

Cabe mencionar que los cambios y modificaciones que sean necesarios para hacer frente a una situación específica, no serán realizadas únicamente a través de la franquicia. La franquicia no es un modelo de comercialización que produzca resultados por sí mismo, por lo que precisa de ciertas condiciones y apoyos para poder dar resultados concretos en un tiempo adecuado.

La franquicia permitirá el fortalecimiento y expansión de Telecomm, ya que al compartir y asociar recursos y experiencia, resulta de gran ayuda para mejorar la operación del organismo. Asimismo permite a Telecomm llevar a cabo un proceso de modernización administrativa permanente.

El modelo de franquicias tiene un impacto positivo para la modernización de Telecomm, ya que lejos de impedir y limitar su operación, impulsará y fomentará acciones orientadas a la prestación eficaz y eficiente de los servicios.

Para la prestación eficiente y eficaz las franquicias presenta dos características, la flexibilidad y la variedad, ambas características, permiten a este modelo acomodarse a diferentes situaciones. Pero a pesar de esta flexibilidad y variedad, la franquicia debe ser implantada de manera paulatina, y estar sujeta a todos los cambios y modificaciones que la situación lo amerite.

Cabe mencionar que los cambios y modificaciones que sean necesarios para hacer frente a una situación específica, no serán realizadas únicamente a través de la franquicia. La franquicia no es un modelo de comercialización que produzca resultados por sí mismo, por lo que precisa de ciertas condiciones y apoyos para poder dar resultados concretos en un tiempo adecuado.

Efectivamente, tiene que reconocerse que los resultados obtenidos por la empresa a través del modelo de franquicia depende de muchas circunstancias y situaciones. Es decir, los resultados que se obtendrán por las franquicias van a depender de la habilidad que se tenga para reconocer las condiciones que son las adecuadas al momento de su implantación, así como

mejores esquemas de organización que no sólo mantengan el nivel de eficacia y eficiencia logrado, sino que incluso la profundizen y amplíen.

En consecuencia, una de las medidas importantes que tienen que tomarse para la adecuada implantación de las franquicias, a fin de fortalecer la prestación eficaz y eficiente de los servicios, está en realizar modificaciones estructurales que permitan una adecuada coordinación entre las unidades administrativas que integran Telecomm.

Sin embargo, con respecto a las modificaciones estructurales en el sector público, se enfrenta una situación en la que los medios tradicionales que se han venido utilizando para el proceso de modernización no han dado los frutos o resultados esperados.

En este sentido, el Centro de Resultados proporciona una gran oportunidad para realizar modificaciones a los esquemas de trabajo y organización, que contribuyan a llevar a cabo el proceso de modernización que la empresa requiere. Cabe mencionar que dicho modelo no basta por sí sólo para obtener los resultados deseados, sino que tiene que acompañarse de otras medidas complementarias que involucren los valores y la cultura de la organización.

Para obtener la modernización de Telecomm, vía el modelo de Centro de Resultados, se requiere coordinar el nivel de eficacia y eficiencia para poder cumplir adecuadamente con los objetivos internos y externos combinando los aspectos económico-financieros con los político-sociales, para asegurar la adecuada operación de la empresa.

estructurales que permitan una adecuada coordinación entre las unidades administrativas que integran Telecomm.

Sin embargo, con respecto a las modificaciones estructurales en el sector público, se enfrenta una situación en la que los medios tradicionales que se han venido utilizando para el proceso de modernización no han dado los frutos o resultados esperados.

En este sentido, el Centro de Resultados proporciona una gran oportunidad para realizar modificaciones a los esquemas de trabajo y organización, que contribuyan a llevar a cabo el proceso de modernización que la empresa requiere. Cabe mencionar que dicho modelo no basta por sí sólo para obtener los resultados deseados, sino que tiene que acompañarse de otras medidas complementarias que involucren los valores y la cultura de la organización.

Para obtener la modernización de Telecomm, vía el modelo de Centro de Resultados, se requiere coordinar el nivel de eficacia y eficiencia para poder cumplir adecuadamente con los objetivos internos y externos combinando los aspectos económico-financieros con los político-sociales, para asegurar la adecuada operación de la empresa.

El éxito de este modelo, como el de muchos otros que han pretendido llevar a cabo cambios estructurales depende del grado de interés y participación que ponga todo el personal que conforma Telecomm.

reestructuración. Esta reestructuración busca fortalecer el proceso de modernización que pretende Telecomm a fin de hacer frente a cualquier circunstancia que se le presente.

Además de ser un proceso de privatización parcial y gradual, la franquicia se presenta como una forma de privatización planeada, por lo que resulta un proceso controlable y dirigido. De cualquier manera, quien privatice deberá hacerlo con un estructurado y amplio plan, que contenga organización y métodos de regulación y adecuación que conlleven a una privatización exitosa. Es decir, que cumplan con el objetivo de su privatización, sea este económico o político.

El gobierno mexicano ha pretendido que la privatización aparezca como un fenómeno económico y se ve como una estrategia no sólo para suprimir gastos, sino de allegarse recursos adicionales mediante la venta de activos con que ajustar las cuentas públicas. Aunque en los hechos, han sido razones sociales o políticas más que cálculos económicos, las que han determinado y siguen estableciendo los tipos y grados de privatización.

Pero es una verdad, sea por razones políticas o económicas, que la privatización es un hecho tan importante que si algún país aún no considera la privatización dentro de su agenda político-económica, es casi seguro que éste interesado en hacerlo, ya que el privatizar es una estrategia que busca aminorar los efectos de la crisis.

Además de ser un proceso de privatización parcial y gradual, la franquicia se presenta como una forma de privatización planeada, por lo que resulta un proceso controlable y dirigido. De cualquier manera, quien privatice deberá hacerlo con un estructurado y amplio plan, que contenga organización y métodos de regulación y adecuación que conlleven a una privatización exitosa. Es decir, que cumplan con el objetivo de su privatización, sea este económico o político.

El gobierno mexicano ha pretendido que la privatización aparezca como un fenómeno económico y se ve como una estrategia no sólo para suprimir gastos, sino de allegarse recursos adicionales mediante la venta de activos con que ajustar las cuentas públicas. Aunque en los hechos, han sido razones sociales o políticas más que cálculos económicos, las que han determinado y siguen estableciendo los tipos y grados de privatización.

Pero es una verdad, sea por razones políticas o económicas, que la privatización es un hecho tan importante que si algún país aún no considera la privatización dentro de su agenda político-económica, es casi seguro que éste interesado en hacerlo, ya que el privatizar es una estrategia que busca aminorar los efectos de la crisis.

Para el caso mexicano, la privatización de empresas públicas es el principal programa económico del gobierno. Además de que se considera una herramienta indispensable para organizar el sistema económico.

Aún cuando la empresa pública sirva o no para reorganizar el sistema económico, lo que no se tiene duda es que el Estado y por ende las empresas

Ambos elementos representan una forma de privatización que hay que valorar en su justa dimensión y en el actual contexto histórico.

En síntesis no creo que debe defenderse a priori la privatización o en caso contrario, atacarlo a ultranza. Se requiere de un análisis razonado y serio, de cada caso de privatización, de la evolución de lo esperado y lo realizado en una visión de conjunto global. Anteponer criterios de valoración a la privatización resulta ideológico y poco creíble. Desmitificar su naturaleza, quitarle el velo de panacea y situar sus alcances, límites y obstáculos contribuyen al quehacer científico de la Administración Pública.

Ambos elementos representan una forma de privatización que hay que valorar en su justa dimensión y en el actual contexto histórico.

En síntesis no creo que debe defenderse a priori la privatización o en caso contrario, atacarla a ultranza. Se requiere de un análisis razonado y serio, de cada caso de privatización, de la evolución de lo esperado y lo realizado en una visión de conjunto global. Anteponer criterios de valoración a la privatización resulta ideológico y poco creíble. Desmitificar su naturaleza, quitarle el velo de panacea y situar sus alcances, límites y obstáculos contribuyen al quehacer científico de la Administración Pública.

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

GLOSARIO

Empresa Pública: "Es aquella empresa a la que en virtud del tipo de bienes o servicios que producen, tienen objetivos preponderantemente económicos y que en consecuencia se sujetarán a criterios de rentabilidad financiera".

Eficacia: "Es el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales". Se refiere básicamente a los resultados.

Eficiencia: "Es la utilización de recursos para lograr los objetivos propuestos". Se refiere a los medios

Franquicio: "Es el sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias, para la efectiva y consistente operación de un negocio".

Franquicia de Desarrollo: "Es aquella que no puede subfranquiciar el sistema de franquicia original a terceros, sólo él puede aplicar y desarrollar dicho concepto".

Franquicia de Formato de Negocio: "Es aquella franquicia en la que se otorga un sistema o método completo para la operación de un negocio".

Franquicia Maestra: "Es aquella en la que la persona que recibe la franquicia puede subfranquiciar a terceros la franquicia original para la operación de unidades dentro de cierto área geográfica".

Franquiciante: "Es aquella persona física o moral que otorga la franquicia de un producto o servicio".

Franquiciatario: "Es aquella persona física o moral que recibe la franquicia de un producto o servicio".

Modernización Administrativa: "Es la integración y coordinación de los recursos y los esfuerzos de una organización, en su medio ambiente, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos".

Servicios de Telecomunicaciones: " Son todos aquellos servicios en los que se transmite o reciben signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos".

Servicios Telemáticos: "Son los servicios de telecomunicaciones que utilizan generalmente técnicas de teletratamiento para permitir que el usuario reciba o envíe información pública o privada. Es un término originado para describir la combinación de la informática con las telecomunicaciones.

Telecomunicaciones de México: "Es un organismo descentralizado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con personalidad jurídica y patrimonio propios cuyo objeto es la prestación de los servicios telegráficos, telemáticos y de conducción de señales".

Tropicalizar: "Son aquellos cambios que sufre el modelo original de franquicia para adaptarlos a las condiciones del país en el que se va a implantar y operar".

INDICE DE CUADROS

- Cuadro 1. Estimación de Ingresos y % de regalías por nivel de franquicia (pág. 170)
- Cuadro 2. Ingresos mensuales por Franquicia (pag. 171)
- Cuadro 3. Ingresos de todas las franquicias establecidas en la primera etapa. (pag. 171)
- Cuadro 4 Ingresos anuales por Franquicia (pag.172)

INDICE DE ESQUEMAS

- Esquema 1. Roles de la Administración Pública (pág. 3)
- Esquema 2. Procesa de Centralización (pág. 12)
- Esquema 3. Facultades de la Autoridad Central (pág. 13)
- Esquema 4. Ventajas y Desventajas de la Centralización (pág. 14 y 15)
- Esquema 5. Funciones de la Descentralización Administrativa (pág. 17)
- Esquema 6. Formas de Descentralización Administrativa (pág. 18)
- Esquema 7. Ventajas y Desventajas de la Descentralización (pág. 19 y 20)

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Entidades que integran la Administración Pública Central (pág. 5)
- Figura 2. Entidades que integran la Administración Pública Paraestatal (pág. 7)
- Figura 3. Niveles Jerárquicos de la Administración Pública Central (pág. 8)
- Figura 4. Niveles Jerárquicos de la Administración Pública Paraestatal (pág. 9)
- Figura 5. Impacto de la Globalización en la Modernización de la Administración Pública Federal (39)
- Figura 6. Entidades que integran la Administración Pública Federal (pág. 41)
- Figura 7. Elementos de modernización en la Empresa Pública (pág. 50)

- Figura 8. La eficacia y la eficiencia con respecto al uso de los recursos y el alcance de los objetivos. (pág. 53)
- Figura 9. Elementos Internos y Externos que se tienen que considerar para obtener un adecuado nivel de Eficacia y Eficiencia (pág. 55)
- Figura 10. Funcionamiento de las Franquicias (pág. 86)
- Figura 11. Generaciones en el Desarrollo de las Franquicias (pág. 92)
- Figura 12. Las Franquicias en el Mundo (pág. 93)
- Figura 13. Etapas de Desarrollo de las Franquicias (pág. 106)
- Figura 14. La Franquicia y sus Figuras Análogas (pág. 111)
- Figura 15. Tipos de Franquicia (pág. 117)
- Figura 16. Niveles de amplitud de las Franquicia (pág. 120)
- Figura 17. Estructura Organizacional de Telecomm (pág. 144)
- Figura 18. Problemática Administrativa de Telecomm (pág. 198)
- Figura 19. El Centro de Resultados (pág. 229)

A N E X O

CONTRATO DE FRANQUICIA

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE ____ REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____, EN SU CARACTER DE _____ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO EL FRANQUICIANTE Y POR LA OTRA _____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____ EN SU CARACTER DE _____ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO EL FRANQUICIATARIO, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

- 1) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de ____ según consta en la escritura pública número ____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. ____ de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número _____.
- 2) Que en este acto estará representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. ____ Otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____ y que a la fecha no le ha sido revocado.
- 3) Que ha desarrollado un sistema de mercadeo (en adelante EL SISTEMA) que la distingue de sus competidores comerciales y que está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA a diversas personas físicas o morales dicho sistema.
- 4) Que también está interesada el licenciar de manera NO EXCLUSIVA el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional (en adelante LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS) que signifique una ventaja comercial para el adquiriente de dichas licencias.
- 5) Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciatario de las mismas obtengan el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a disposición del mismo su experiencia, la información, dirección, operación, financiamiento y promoción de EL SISTEMA y LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS.

Declara EL FRANQUICIATARIO:

- 6) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura pública número ____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público No. ____ de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro de la Propiedad bajo el número _____.

- 7) Que en este acto representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. Otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. ____ de la Ciudad de _____ y que a la fecha no le ha sido revocado.
- 8) Que desea establecer un negocio (en adelante EL NEGOCIO), que tenga por objeto la comercialización de los servicios del FRANQUICIANTE, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de EL SISTEMA y LOS SIGNOS DISTINTIVOS a que se refieren las declaraciones 3 y 4 que anteceden, así como de la asistencia señalada en la declaración 5 anterior.
- 9) Que está consciente y conforme en mantener los niveles de calidad establecidos en el SISTEMA, mismos que redundarán en un beneficio para la operación de los establecimientos que funcionen bajo el mismo y utilizando LOS SIGNOS DISTINTIVOS.
- 10) Que el presente contrato lo integraría una "red" de compañías que operan uniformemente, bajo las directrices, procedimientos y políticas establecidos en el SISTEMA y que las mismas son fijadas por EL FRANQUICIANTE.

EN ATENCION A LAS DECLARACIONES ANTERIORES Y A LA INTENCION MANIFESTADA POR CADA UNA DE LAS PARTES, LAS MISMAS ESTAN CONFORMES EN CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE FRANQUICIA, POR VIRTUD DEL CUAL EL FRANQUICIANTE CONCEDE AL FRANQUICIATARIO UNA FRANQUICIA RESPECTO DE "EL NEGOCIO" QUE OPERE CON EL "SISTEMA" Y UTILIZANDO "LOS SIGNOS DISTINTIVOS" DE LA PRIMERA; SUJETO A LAS OBLIGACIONES, CONDICIONES Y TERMINOS QUE SE SEÑALAN EN LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

PRIMERA. EL FRANQUICIANTE otorga AL FRANQUICIATARIO y ésta acepta, una franquicia para operar EL NEGOCIO, según lo previsto en la declaración 8 que antecede, que se ubicará en _____ bajo los términos y condiciones contenidas en el presente contrato.

La operación de EL NEGOCIO deberá llevar a cabo de conformidad con EL SISTEMA y bajo LOS SIGNOS DISTINTIVOS del FRANQUICIANTE.

SEGUNDA. Ambas partes acuerdan que para mayor claridad en el contenido de este contrato, EL SISTEMA a que se refiere el presente será el que se describe en el Anexo Número I, mismo que debidamente firmado por ambas partes se consideran como parte integrante del presente; por lo que se refiere a LOS SIGNOS DISTINTIVOS son los que se relacionan en el Anexo II al presente y que se considera como parte integrante del mismo.

EL FRANQUICIANTE reconoce y acepta que EL FRANQUICIATARIO tendrá derecho a hacer modificaciones tanto a EL SISTEMA cuanto a los SIGNOS DISTINTIVOS, y desde este momento se compromete a acatar las referidas modificaciones, mismas que le deberán ser notificadas con _____ días de anticipación a su entrada en vigor.

TERCERA. EL FRANQUICIATARIO se obliga a pagar a EL FRANQUICIANTE por concepto de la franquicia concedida en términos de la cláusula PRIMERA que antecede, la cantidad de N\$ como pago inicial, además de regalías equivalentes al _____ de sus ventas _____.

El pago inicial a que se refiere el párrafo que antecede deberá ser pagado AL FRANQUICIANTE en la fecha de firma del presente contrato.

Por lo que se refiere al pago de regalías los mismos serán efectuados en el domicilio del FRANQUICIANTE a más tardar los _____ días _____ del mes siguientes a la fecha de su determinación.

Adicionalmente a las cantidades arriba señaladas EL FRANQUICIATARIO aportará una cantidad equivalente al _____ % de sus ventas _____ para gastos de publicidad y promoción que llevará a cabo EL FRANQUICIANTE.

CUARTA. EL FRANQUICIATARIO deberá presentar a EL FRANQUICIANTE, por escrito, una relación de los servicios que desea le sean vendidos, para surtir las necesidades del NEGOCIO.

QUINTA. EL FRANQUICIATARIO reconoce que la localización y apariencia del lugar donde físicamente operará EL NEGOCIO son de suma importancia para el éxito de la franquicia contratada por virtud del presente, por lo tanto está conforme y expresamente se obliga a establecer el mismo de conformidad con las siguientes reglas:

- 1) EL FRANQUICIATARIO propondrá al FRANQUICIANTE tres posibles lugares donde pretenda establecer físicamente EL NEGOCIO, entre los cuales EL FRANQUICIANTE escogerá el más adecuado.
- 2) EL FRANQUICIATARIO deberá presentar al FRANQUICIANTE los planos de acondicionamiento y/o construcción del local seleccionado, para que esta última los apruebe.
- 3) También deberán ser aprobados por EL FRANQUICIANTE los proyectos de decoración del local donde EL FRANQUICIATARIO operará;

EL NEGOCIO

EL FRANQUICIANTE se compromete a asistir, en la medida de sus posibilidades, al FRANQUICIATARIO para la elaboración de los planos arriba señalados a fin que los mismos puedan ser aprobados lo más pronto posible.

EL FRANQUICIATARIO se obliga a no llevar a cabo ninguna modificación al local donde establezca EL NEGOCIO, a menos que cuente con autorización por escrito del FRANQUICIANTE en tal sentido.

SEXTA. EL FRANQUICIANTE se obliga a asesorar al FRANQUICIATARIO en la operación y establecimiento de EL NEGOCIO, en los términos y condiciones que enseguida se detallan:

Como marco específico de referencia, EL FRANQUICIANTE queda obligado a asesorar al FRANQUICIATARIO en la administración y operación de EL NEGOCIO que esta última establezca en términos del presente contrato, a fin que lo lleven a colocarse dentro de los niveles de competitividad establecidos por el FRANQUICIATARIO.

No obstante que EL FRANQUICIANTE tiene amplias facultades para emitir opiniones respecto de la operación de EL NEGOCIO de EL FRANQUICIATARIO, en ningún caso podrá ejercer actos de dominio respecto del mismo o en cualquier forma afectar a comprometer la integridad del establecimiento del FRANQUICIATARIO.

Consecuentemente, EL FRANQUICIANTE solamente tendrá la más amplia facultad para emitir su opinión y solicitar que se efectúen las correcciones pertinentes en cuanto a la fijación de objetivos, políticas, tácticas, procedimientos y a la toma de decisiones en las siguientes materias, expresadas en forma enunciativa más que limitativa:

SEPTIMA. EL FRANQUICIATARIO. Se obliga a cumplir las siguientes premisas básicas que constituyen la base para el otorgamiento del presente contrato, a saber:

- 1) Adecuar el funcionamiento de EL NEGOCIO a las disposiciones contenida en EL SISTEMA, toda vez que el mismo es fundamental para mantener el buen nombre del FRANQUICIANTE, así como a mantener a sus empleados debidamente instruidos respecto de las disposiciones señaladas en el mismo.
- 2) Operar EL NEGOCIO de manera tal que el buen nombre del FRANQUICIANTE, así como de sus demás franquiciatarios, se mantenga, cuando menos, en el nivel que tiene al momento que se otorga el presente contrato, en virtud que esa forma de operación es la que le ha dado el prestigio que disfruta entre el público consumidor de sus productos.
- 3) Atender de manera pronta, eficaz y profesional las necesidades de los consumidores de los productos del FRANQUICIANTE que los adquieren en EL NEGOCIO.
- 4) Mantener suficientes productos en existencia para satisfacer las necesidades de sus clientes, además de exhibir, vender o en cualquier forma distribuir EXCLUSIVAMENTE productos del FRANQUICIANTE.
- 5) Toda vez que los productos del FRANQUICIANTE cambian de tiempo en tiempo, deberán retirarse de la venta los productos que indique EL FRANQUICIANTE por escrito.
- 6) Cooperar con EL FRANQUICIANTE en campañas promocionales o de mercadotecnia, incluyendo enunciativa pero no limitativamente, ofertas, promociones, descuentos, otorgamiento de regalos o cualquier similar.
- 7) Notificar al FRANQUICIANTE respecto de cualquier queja de los consumidores respecto de la calidad, novedad, diseño, utilidad, o cualquier otro similar, respecto de sus productos.
- 8) Mantener sus precios dentro del nivel establecido por EL FRANQUICIANTE y a no ofrecer ningún descuento o promoción sin la autorización previa y por escrito del FRANQUICIANTE.
- 9) Requerir por escrito al FRANQUICIANTE el envío de los productos que requiera, a fin que EL FRANQUICIANTE los entregue dentro de los ____ días siguientes a su solicitud, según lo previsto en la cláusula CUARTA del presente contrato.
- 10) Permitir al FRANQUICIANTE acceso a su contabilidad a fin de determinar las regalías que le corresponden en términos de la cláusula _____ del presente contrato.

11) Generar ventas de los servicios del FRANQUICIANTE de acuerdo con la siguiente tabla:

Primer Semestre:

Segundo Semestre:

Segundo Año:

Por cada año extra:

- 12) Obtener de las autoridades correspondientes todas las licencias, permisos o, en general, las autorizaciones necesarias para la operación de EL NEGOCIO.
- 13) Efectuar puntualmente los pagos de regalías, mercancías, o en general, cualquiera de los establecidos en las cláusulas TERCERA o CUARTA del presente contrato.

Ambas partes acuerdan que el incumplimiento de cualquier de las obligaciones señaladas en la presente cláusula otorgará al FRANQUICIANTE el derecho para aplicar cualquier de las siguientes penalizaciones:

- a) Rescindir el presente contrato, sin ninguna responsabilidad para ella.
- b) Recibir el pago de una compensación monetaria equivalente al daño o perjuicio que le cause la falta; en caso que la misma no sea cuantificable, ambas partes, de común acuerdo, fijarán la cantidad correspondiente.
- c) Señalar al FRANQUICIATARIO la falta cometida y determinar la forma para enmendar su error, en el entendido que, si reincide en la misma falta, no podrá volver a aplicarse este inciso.

OCTAVA. EL FRANQUICIANTE concede, por virtud del presente contrato, las licencias necesarias para que EL FRANQUICIATARIO pueda utilizar todos y cada uno de LOS SIGNOS DISTINTIVOS que tenga registrados la primera y que sean necesarios para operar un establecimiento dedicado a la comercialización de los productos.

DEL FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIANTE estará obligado a llevar a cabo el registro del presente contrato en términos de lo dispuesto por el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

NOVENA. EL FRANQUICIATARIO reconoce que las licencias que se le otorguen en términos de la cláusula que antecede son propiedad del FRANQUICIANTE y que por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia podrá ostentarse como propietaria de las mismas; también reconoce que las licencias de referencia únicamente serán válidas en la explotación del negocio operado bajo el sistema de franquicias a que se refiere este contrato y en el territorio que más adelante se señala.

DECIMA. Desde luego, EL FRANQUICIATARIO estará obligado a seguir las instrucciones, términos, procedimientos y en general los lineamientos contenidos en EL SISTEMA, mismos que de

conformidad con el artículo 82 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial constituyen, para todos los efectos conducentes, un SECRETO INDUSTRIAL.

En virtud de lo dispuesto por el párrafo que antecede EL FRANQUICIATARIO será responsable único ante el FRANQUICIANTE de cualquier transmisión no autorizada de los conocimientos técnicos o procedimientos contenidos en EL SISTEMA; además que dicha transmisión es una causal de rescisión inmediata de presente contrato, independientemente de las demás sanciones que correspondan de acuerdo con la legislación de propiedad industrial y/o penal, vigente en el momento de la falta.

EL FRANQUICIATARIO reconoce que será responsable y estará sujeto, en caso de faltar a las obligaciones arriba señaladas, a la penas establecidas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, así como cualquier otro ordenamiento o disposición legal aplicable.

DECIMA PRIMERA. En caso de que EL FRANQUICIATARIO descubra algún método que en cualquier forma simplifique o pueda hacer más efectivas las operaciones de las negociaciones que operen bajo el sistema de franquicias de EL FRANQUICIANTE, deberán hacerlo del conocimiento de esta última a fin de que sea el quien determine respecto de la conveniencia de incorporarlo o no a EL SISTEMA.

En caso de que la innovación propuesta por EL FRANQUICIATARIO sea incorporada a EL SISTEMA, en términos del párrafo que antecede, tendrá derecho a que se le reconozca como autor de la misma, además que se hará una bonificación en el pago de las regalías a que está obligado en términos de la cláusula TERCERA del presente contrato, por el término que de común acuerdo fijen las partes.

DECIMA SEGUNDA. EL FRANQUICIANTE. Asumirá cualquier responsabilidad que, en su caso, se pudiera derivar por la invasión de derechos de propiedad industrial por la utilización del FRANQUICIATARIO de LOS SIGNOS DISTINTIVOS o por la aplicación de EL SISTEMA.

Para que EL FRANQUICIANTE sea responsable en términos del párrafo que antecede, EL FRANQUICIATARIO deberá haber usado LOS SIGNOS DISTINTIVOS y aplicado EL SISTEMA, exactamente en la forma que se lo haya indicado EL FRANQUICIANTE.

DECIMA TERCERA. La operación de EL NEGOCIO autorizado por virtud del presente contrato podrá ser llevado a cabo exclusivamente en el área limitada por las siguientes colindancias:

Ambas partes reconocen que dentro de dichas colindancias se encuentran el local señalado en el primer párrafo de la presente cláusula, y que EL FRANQUICIATARIO no tiene derecho a establecer algún local distinto al señalado.

EL FRANQUICIANTE se compromete, mientras que el presente contrato esté vigente, no conceder a ninguna otra persona física o moral, alguna franquicia dentro del territorio arriba señalado.

DECIMA CUARTA. No obstante la estrecha relación existente entre EL FRANQUICIANTE y EL FRANQUICIATARIO, todas y cada una de las obligaciones laborales, presentes o futuras, derivadas de la relación entre EL FRANQUICIATARIO y sus empleados serán, exclusivas de esta última, por lo que en ningún caso EL FRANQUICIANTE será responsable por algún conflicto de esta naturaleza.

En consecuencia, EL FRANQUICIATARIO será responsable de toda clase de demandas o reclamaciones individuales o colectivas que, por cualquier motivo, pudieran presentar los trabajadores de EL FRANQUICIATARIO.

DECIMA QUINTA. Ambas partes manifiestan que es su intención que la operación derivada del presente contrato sea conducida en términos de buena fe, de conformidad con las sanas y adecuadas prácticas de comercio, por lo que conviene expresamente en que si alguna parte se entera o llega a su conocimiento cualquier circunstancia que pudiera afectar gravemente la presente operación, lo hará del conocimiento de la otra parte para que aquella decida lo que a sus intereses convenga.

DECIMA SEXTA. Las partes manifiestan expresamente que la contraprestación fijada en términos de las cláusulas TERCERA y CUARTA, son justas y legítimas, por lo que EL FRANQUICIATARIO se compromete a realizar los pagos materia del presente contrato en los términos y condiciones fijadas.

DECIMA SEPTIMA. Las partes señalan como su domicilio para todos los efectos de este contrato los siguientes:

EL FRANQUICIANTE:

EL FRANQUICIATARIO:

DECIMA OCTAVA. Si cualquiera de las disposiciones del presente contrato, por cualquier razón, se vuelve imposible de realizar por algunas de las partes, la validez de las disposiciones restantes no se verán afectadas.

También, la falta de ejercicio de algún derecho por una de las partes no implicará, por ningún concepto, que el cumplimiento del mismo no pueda ser exigido con posterioridad.

DECIMA NOVENA. Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo, a las Leyes y Tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Las partes, enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe. Dolo o Error y lo firman por DUPLICADO, en compañía de 2 testigos, el día _____ de _____ de 199 _____, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.