

14
25



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

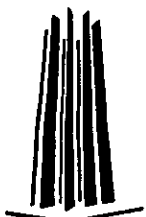
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ARAGÓN"**

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MODERNIZACION
DE PEMEX A TRAVES DEL SISTEMA
DE FRANQUICIAS, 1988-1998.**

T E S I S

**Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A
ALEJANDRA SANCHEZ GARCIA**

Director de Tesis: Lic. Javier Huerta Ramírez



MEXICO



275294

1999

**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.

AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional Autónoma
De México, a la ENEP Aragón ,
y a mis profesores.*

*Al Instituto Mexicano del Petróleo
por mi estancia como becaria. En especial
agradezco al Lic. Javier Huerta Ramírez,
mi profesor y asesor de tesis.*

*Al Ingeniero Pedro Rivera Martínez, jefe del
Área de la Subdirección Estudios Técnicos del
Instituto Mexicano del Petróleo, y al lic. Julio Cesar
Aguilar Méndez por la oportunidad brindada. así como a los
Ingenieros del área y a mis compañeros becarios.*

*Al Ingeniero Roberto Mendoza Cerpez, por
su incondicional apoyo y confianza.*

*A los Profesores del sinodo, por su tiempo y apoyo
en la revisión de este trabajo.*

A Tere Roberts, por su entegu y amabilidad.

*Al Sr. Jorge Sánchez García
el mayor ejemplo de lucha
y coraje de un hombre
excepcional y mi orgullo,
por tu apoyo incondicional
mil gracias, dios te bendiga padre.*

*A mi madre, una gran mujer.
Jamás podré agradecer todo
tu apoyo, comprensión, amor
y entrega. Te amo.*

*A mis hermanos por todo su apoyo, y por que sé
que en todo momento cuento con
ustedes. Gracias.*

*A Jorge Sánchez, a ti hermano
como una forma de motivación,
para tu insistencia y lucha
profesional.*

*A Mauricio Bermudes
por tu comprensión
y paciencia.*

*A mis amigos, en especial
a mis compañeros
Fernando y Lulú.*

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO 1 ANTECEDENTES | 4 |
| 1.1 LA POLITICA NEOLIBERAL | 4 |
| 1.2 CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ECONOMIA | 5 |
| 1.3 CAMBIO ESTRUCTURAL DE PEMEX | 7 |
| 1.4 POLITICA COMERCIAL DE PEMEX REFINACION | 10 |
| 1.5 COMPORTAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLES AUTOMOTRICES | 12 |
| CAPITULO 2 SISTEMA DE FRANQUICIAS | 19 |
| 2.1 LA FRANQUICIA | 19 |
| 2.2 EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPANSION | 22 |
| 2.3 LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO | 26 |
| 2.4 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO | 30 |
| 2.5 LOS BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA | 35 |
| 2.6 LAS DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA | 36 |
| CAPITULO 3 FUNCIONAMIENTO DE LA FRANQUICIA PEMEX | 40 |
| 3.1 PROCESO DE INTEGRACION AL SISTEMA DE FRANQUICIAS | 40 |
| 3.2 LA FRANQUICIA PEMEX | 41 |
| 3.3 OBJETIVO DE LA FRANQUICIA PEMEX | 46 |
| 3.4 REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTACIONES DE SERVICIO FRANQUICIADAS | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5 MEJORA EN LA CALIDAD DE PRODUCTOS PEMEX | 50 |
| 3.6 RESULTADOS DEL PROGRAMA DE FRANQUICIAS | 53 |
| CAPITULO 4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MODERNIZACION DE PEMEX A TRAVES DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS 1988-1998 | 62 |
| 4.1 VENTAJAS | 62 |
| 4.2 DESVENTAJAS | 69 |
| 4.3 ALTERNATIVAS | 74 |
| 4.3.1 CREACION DE UN FIDEICOMISO | 75 |
| 4.4 PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACION | 76 |
| 4.5 PROGRAMA DE ACTIVIDADES | 82 |
| CONCLUSIONES | 85 |
| RECOMENDACIONES | 89 |
| GLOSARIO DE TERMINOS | 90 |
| BIBLIOGRAFIA | 92 |
| INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS | 96 |

INTRODUCCIÓN

La economía mundial está cambiando hacia una globalización de los mercados y una regionalización de la economía internacional, la cual es una manifestación más de la interdependencia entre las naciones y expresa a su vez la influencia de los países desarrollados sobre aquellos en desarrollo. Dicha globalización se da a escala mundial y es resultado de la expansión del comercio internacional, así como de la internacionalización del capital. De tal forma que los acontecimientos que han influido significativamente en la globalización son: la crisis económica mundial, el traslado de los centros económicos, financieros y comerciales; la gran revolución tecnológica que se está dando en la actualidad y la cuál transforma el panorama industrial del mundo y que tiene sus expresiones principales en la robótica y la electrónica computacional.

Así, tenemos que la conformación de bloques económicos o regionalización es el resultado en gran parte de las medidas de política económica puestas en práctica en todo el mundo, en donde una de las principales características del actual proceso de integración es su diversidad. La situación de globalización, apertura y libertad han empujado al gobierno mexicano a insertarnos al modelo de economía abierta del comercio internacional, adoptada en el país a principios de la década de los ochentas, y tiene como idea principal, la realización de cambios en la estructura industrial dirigidos a aumentar la productividad. Así es como ha surgido cada vez más la manifestación de concertar los recursos y esfuerzos necesarios para impulsar y favorecer a los principales sectores económicos del país, hasta llegar a convertirlo en el eje fundamental de la economía nacional.

La industria petrolera constituye una pieza fundamental dentro del proceso de modernización de la economía nacional, por tal motivo Petróleos Mexicanos (Pemex) decide iniciar su proceso de reestructuración interna, al anunciar que sus sistemas de producción, distribución y comercialización presentaban rezagos frente al desarrollo tecnológico mundial, en cuanto a estos dos últimos sistemas resulta el caso particular del sector gasolinero, en donde existía una demanda de mejores servicios y rentabilidad, que Pemex debería de generar para poder adaptarse a la competencia internacional, y alcanzar niveles internacionales de competencia ante las compañías petroleras extranjeras.

Así, a través de un proceso de cambio, Pemex se descentraliza en cuatro grandes organismos: Pemex Refinación, Pemex Exploración y Producción, Pemex Gas y Petroquímica Básica y Pemex Petroquímica. De tal forma que logró separar las tareas industriales de las comerciales, con el fin de mejorar operaciones para seguir evolucionando con un impulso más dinámico y así lograr procesos más eficientes. El propósito central de la modernización de Petróleos Mexicanos es la maximización de valor económico a largo plazo a fin de transformar a Pemex en una empresa integrada, moderna, competitiva y administrada con mayor eficiencia.

En cuanto a la política de comercialización, Pemex la ha orientado a la satisfacción eficiente y oportuna de demanda de hidrocarburos y sus derivados, con una creciente oferta de productos que propician al mismo tiempo la protección al medio ambiente. En el ámbito de la distribución, los objetivos estuvieron orientados a mejorar el abastecimiento de productos en el territorio nacional mediante la optimización de los esquemas de suministro, la modernización de los centros de distribución y de los medios de transporte.

El proceso de modernización industrial, se pone en marcha a partir de 1991, con la elaboración del Programa para la Modernización de Estaciones de Servicio a través de un esquema que se da como resultado de la misma internacionalización de la economía y de los acuerdos de negociación. Cuando se formaliza este esquema de negocio que ya venía funcionando en otros países desde muchos años atrás, sin con resultados muy positivos en Estados Unidos y Europa, lo que propicio su internacionalización, llegando a México en la década de los ochentas.

El sistema de franquicia, permite la inversión de particulares, tanto en sus propios negocios, como en ajenos y constituye una respuesta a las necesidades de mayores inversiones para la modernización de la industria, lo que permitirá promover con mayor dinamismo el crecimiento interno del país. Es así como Pemex opta por este sistema de negocios iniciando formalmente la modernización de sus estaciones a partir de 1992, lo cual le ha dado grandes beneficios de expansión, comercialización y distribución en el mercado nacional y lo que es más importantes, la alta generación de ingresos que de ellos proviene. A través de este estudio se pretende determinar qué ventajas y desventajas ha obtenido Pemex durante su proceso de modernización, teme central de esta investigación.

En el capítulo I se describe a manera de antecedentes la Política Neoliberal, la aplicación para lograr la modernización de la economía nacional, impacto estructural en Pemex Refinación, poniendo énfasis en el comportamiento de la comercialización de combustibles automotrices en México.

En el capítulo II se analiza el sistema de franquicias su significado, origen, que elementos la constituyen, estrategias de expansión, situación en el mundo y en México, así como sus ventajas y desventajas para apertura de nuevos negocios, finalmente la importancia que ésta ha adquirido como un método para la distribución y comercialización de bienes y servicios.

En el capítulo III se analiza el funcionamiento de la "Franquicia Pemex", del objetivo de modernización de la empresa, así como el programa para el establecimiento de las Estaciones de Servicio Franquiciadas, el cual incluye los requerimientos y normas jurídico-administrativos necesarios para el inicio de operaciones de la franquicia Pemex, señalando beneficios obtenidos en materia de impacto ambiental, a través de la nueva forma de operación de las estaciones, con la implementación de medidas de seguridad, los beneficios en la calidad de los productos Pemex y finalmente los resultados de expansión que se han obtenido.

En el capítulo IV se retoman los conceptos de los tres anteriores capítulos para analizar las ventajas y desventajas para Pemex, el franquiciador y finalmente para la población en general, y qué alternativas se pueden ofrecer para la empresa con la creación de un fideicomiso para una red propia de gasolineras, y finalmente la elaboración de un Plan Estratégico de Comercialización, con la presentación de un Programa de Actividades a practicar.

Por último, quiero agradecer al Instituto Mexicano del Petróleo, así como al Profesor Javier Huerta Ramírez, asesor del presente trabajo de tesis, por la oportunidad de ingresar como becario en esta Institución, de igual forma al Ing. Pedro Rivera Martínez jefe del Área de Economía Energética e Industrial y al Ing. Roberto Mendoza Cerpaz por su valioso y necesario apoyo.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 LA POLITICA NEOLIBERAL

A partir de la década de los ochenta la política neoliberal se constituye como ideología predeterminante de los países industrializados y es promovida por los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial y como respuesta para enfrentar las crisis estructurales de los países en desarrollo, exigiendo en las negociaciones crediticias el establecimiento de políticas económicas a fines con el modelo neoliberal. La crisis de la deuda en los años noventas plantea dos alternativas para los gobiernos latinoamericanos declarar la moratoria o ajustarse a las políticas de corte Neoliberal. México y el resto de los países latinoamericanos optaron por continuar aplicando los principios del neoliberalismo.

De esta forma el 1º de noviembre de 1982 se firma la en nuestro País la Carta de Intención con el Fondo Monetario Internacional. La Política Neoliberal plantea entre otros aspectos la necesidad de modernización al sector productivo, el cual muestra el rezago tecnológico por el excesivo proteccionismo del Estado, lo cual propicio que las empresas al tener un mercado cautivo no se preocuparon por elevar la productividad y asimilar la tecnología de punta de los países desarrollados. La Política Neoliberal plantea como principio fundamental la necesidad de modernización en el conjunto de las ramas industriales

A partir de 1985 se inicia como política oficial de apertura comercial y el cambio estructural en los sectores industriales, con objeto de que estos se hiciesen más competitivos a nivel internacional. Así la estrategia económica seguida por los gobiernos de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo descansan en la reducción de las barreras comerciales a fin de incorporar al país a la competencia mundial. Para las empresas localizadas en México, la apertura comercial y el inicio del TLC con Estados Unidos y Canadá, han propiciado la necesidad de modificar la forma en que se relacionan entre sí proveedores, clientes, inversionistas, dependencias y entidades del sector público.

A raíz de esta apertura, la política económica del Gobierno Federal ha implementado y rediseñado diversos modelos y mecanismos de apoyo, tanto para el sector privado como para las empresas, para que puedan hacer fuerte al nuevo marco de competencia económica. Considerando este contexto y en especial la apertura creciente del mercado,

se hace necesario establecer nuevas estrategias comerciales y de expansión para las pequeñas y medianas empresas (PyME) con necesidades de financiamiento, y que además son de suma importancia para la conservación y crecimiento de la capacidad productiva social, pues absorben el 70% de la fuerza de trabajo. La Política Neoliberal ha propiciado grandes transformaciones estructurales, determinadas por las libres fuerzas del mercado, con lo que se busca eliminar las distorsiones al crecimiento originadas por el anterior patrón de acumulación, que se sustentaba en la participación del Estado en la economía.

Las estrategias neoliberales de carácter global se fundamentan en una reducción de la deuda exterior y liberalización de la economía, complementadas con una rigurosa política monetaria y presupuestaria así como un control de los salarios reales.

Las reformas estructurales, se eslabonan alrededor de tres ejes:

- Política fiscal, para incrementar los ingresos fiscales, reducir los gastos y lograr un balance público equilibrado.
- Desreglamentación interna y externa, que tiene como objetivo eliminar las distorsiones de los mercados que el intervencionismo ha provocado; para ello se propuso la disminución o supresión del control de precios, de las barreras aduanales, y de las empresas estatales, de las subvenciones, de la rigidez en el mercado de trabajo, sin embargo la medida más radical fue la apertura comercial, que expuso drásticamente la industria nacional (antes protegida y con un mercado cautivo) a la competencia externa y
- Las privatizaciones, que permitirían la reducción del peso del Estado y, de manera transitoria, un equilibrio de las finanzas públicas.

El neoliberalismo considera como principios básicos, la internacionalización de mercados y capitales en todo el mundo como factores promotores de crecimiento y desarrollo, por ello ha promovido una mayor inserción de las empresas en los mercados internacionales. El objetivo es el de realizar cambios en la estructura económica industrial para incrementar la productividad, la modernidad y sobre todo, hacer a las empresas más rentables, a fin de incrementar las exportaciones nacionales.

1.2 CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ECONOMIA

PROGRAMA DE CAMBIO ESTRUCTURAL

Una vez adoptada la Política Neoliberal, el país debería de adaptarse a los requerimientos de modernización de la planta productiva de la economía nacional y así cumplir con la reestructuración industrial la cual consistía en lo siguiente:

Una vez adoptada la Política Neoliberal, el país debería de adaptarse a los requerimientos de modernización de la planta productiva de la economía nacional y así cumplir con la reestructuración industrial la cual consistía en lo siguiente:

Promover el cambio de empresas de subsistencia a empresas modernas con un cierto nivel de especialización que les permita competir a nivel internacional, en donde;

El apoyo financiero y la modernización empresarial serán elementos claves para que las empresas puedan competir en el esquema de apertura que el país vive. En México, el ajuste macroeconómico y estructural ha ocurrido en el contexto de una profunda transformación de la economía mundial; consecuencia de la dinámica del cambio tecnológico y del patrón mundial de industrialización, como resultado de estos cambios, la concepción acerca de las industrias nacionales y de las políticas de desarrollo nacional ha tenido que ampliarse.

La economía mexicana se abrió a la competencia externa para impulsar la modernización del aparato productivo, encarar dicho proceso y alcanzar una inserción eficiente. Las reformas y transformaciones estructurales que se han venido dando bajo la orientación de mercado, parten de suponer que éste propicia una mejor asignación de recursos en la economía, para así superar las distorsiones existentes, y propiciar un mejor crecimiento. Para el neoliberalismo, las transformaciones estructurales realizadas, llevan a propiciar mejores niveles de eficiencia, productividad y crecimiento económico.

El gobierno parte de los supuesto de que la modernización y la competencia son una necesidad del sistema que impulsa el desarrollo de la economía y las fuerzas productivas, mejora las condiciones de acumulación, crea más y mejores condiciones de mercado, es más eficiente y capaz de crear un producto de mejor calidad, por el bajo costo de producción que del desarrollo tecnológico resulta, traduciéndose en productividad y competencia. El cambio estructural substituye a un marco que restringía la libertad de las compañías mexicanas para adquirir tecnología, pues se requería la aprobación por parte del Congreso, de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, la cual permite u otorga patentes a tecnologías no contempladas anteriormente. Se introdujo también un régimen de protección de marcas que simplifica la contratación de convenios, un nuevo sistema, el de las Franquicias, creándose el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial para la supervisión y el registro correspondientes.

Así, uno de los aspectos fundamentales que plantea la Política de cambio Estructural, es:

- ✓ La modernización económica de la planta productiva.

Como parte del programa estructural y del paquete de apoyo financiero para impulsar a las empresas, en 1989 Nacional Financiera (Nafin) decide iniciar su propio cambio estructural con el fin de poder contribuir a un esquema de crecimiento más estable y con

mayor equidad¹. Antes se apoyaba sólo a empresas consideradas como prioritarias, ya sea por su actividad, por su localización o por su tamaño, con el propósito básico de incrementar o mantener su oferta. Es a partir del cambio estructural de la economía, que la función de fomento se concentró en el impulso y respaldo de las acciones empresariales, las cuales contribuyen a las siguientes prioridades:

- Incrementar la competitividad de la planta industrial.
- Aumentar la oferta de bienes de consumo básico (a través de la modernización de la planta productiva).
- Reordenar la distribución geográfica de la actividad industrial atenuando su concentración en las principales áreas urbanas.
- Reducir los efectos contaminantes de la producción.
- Fortalecer la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico independientes.

Es así como en 1990, la fusión de programas y esquemas de apoyo financiero se fundamenta en 6 programas básicos:

- ✓ Micro y pequeña empresa.
- ✓ Modernización.
- ✓ Infraestructura Industrial.
- ✓ Desarrollo tecnológico.
- ✓ Mejoramiento del medio ambiente.
- ✓ Estudios y asesorías.

Debido a un sin número de empresas que se han visto en la necesidad de cerrar, se hace necesario la conformación de un mosaico empresarial más amplio, para ello la propuesta es intensificar el apoyo por parte de Nafin, para crear una estructura empresarial que se interrelacione en forma más dinámica con la mediana y gran empresa, sobre todo aquella que requiera de apoyo financiero para lograr patrones de modernidad y expansión en el mercado nacional.

1.3 CAMBIO ESTRUCTURAL DE PEMEX

Con la implementación de las medidas de Política Económica en nuestro país, así como los requerimientos del cambio estructural, conllevan a saber que el hilo conductor de esta

¹ La descripción del cambio estructural está basado en el documento sobre "Presentación a Regionales" de la Dirección de Evaluación de Proyectos y Financiamiento de diciembre de 1989.

reestructuración es la modernización de la planta productiva. Debido a que la industria petrolera nacional constituye una pieza fundamental dentro del proceso de modernización de la economía de nuestro país, Pemex se ve en la necesidad de modernizar y reestructurar sus procesos de producción y comercialización y de la empresa en general. La modernización de Petróleos Mexicanos establece como objetivo central la maximización de valor económico a largo plazo, transformarse en una empresa integrada, moderna y competitiva.

Hasta 1989, los sistemas y normas de trabajo de la administración de Petróleos Mexicanos estaban rezagados con respecto a las dimensiones y necesidades de la empresa. La presencia de problemas de organización y manejo de la estructura comercial, se hacían palpables, lo mismo pasaba con la integración productiva y administrativa, lo que provocaba que la productividad de la industria petrolera se viera disminuida. Esta situación obliga a dar soluciones a los problemas de carácter estructural y coyuntural, sin embargo la empresa se enfrentó a serios problemas como son: falta de recursos técnicos para ampliar su programa de inversiones, especialmente si se considera que el gobierno central ha realizado recortes presupuestales que inhiben aún más la falta de recursos; a lo anterior también se debe agregar la limitada capacidad de producción de hidrocarburos frente a la creciente demanda interna de combustible para la industria, ocasionando que en determinados períodos la oferta resultara inferior a la demanda.

Para hacer frente a los problemas señalados, se procedió a realizar un giro significativo a la organización estructural y administrativa de Petróleos Mexicanos, con la opción de utilizar recursos provenientes de las exportaciones para la modernización y el desarrollo del aparato productivo, con el fin de disminuir la dependencia energética de hidrocarburos, que representa un problema estructural para la economía petrolera, y por lo tanto los ingresos que derivan de las exportaciones lo eran en el mismo grado, así como los recursos presupuestales de recaudación fiscal para el gobierno se veían igualmente afectados, ya que cabe señalar a manera de referencia, que desde 1938, el desarrollo de México ha tenido como base el petróleo y desde esa época Pemex se ha planteado como objetivos:

- ✓ Sostener e incrementar los niveles de producción para garantizar el abasto nacional y mantener la exportación.
- ✓ Reestructurar los sistemas de comercialización internos y externos.
- ✓ Incorporar nuevas tecnologías para optimizar las operaciones y la productividad.
- ✓ Elaborar mejores gasolinas "a precio justo" que rindan más y contaminen menos.

Así, el 16 de julio de 1992, Petróleos Mexicanos se reestructura, creándose un Organismo Corporativo y cuatro empresas subsidiarias, en donde cada uno de estos cumpliría las siguientes funciones:

Pemex Refinación, su objetivo es separa del petróleo los elementos ligeros, como la gasolina; los pesados como los aceites y los sólidos, como la parafina. además de comercializar en el mercado nacional combustibles automotrices que son el detonante de la economía de México.

Pemex Exploración y Producción, su función es descubrir la localización de reservas y extraer el petróleo de la tierra o del piso marino.

En lo que respecta a **Pemex Gas y Petroquímica Básica**, su actividad básica es la de producir materias primas que ya no sufren transformaciones químicas, como el amoniaco que se usa como fertilizante.

Pemex Petroquímica, fabrica una serie de productos orgánicos, base de la industria química farmacéutica, cosmética, de plásticos, de fibras sintéticas y otras más.

De esta manera se separan las tareas industriales y las comerciales, todo con el fin efficientizar y mejorar su operación. En el ámbito de la distribución, los esfuerzos estuvieron orientados a mejorar el abastecimiento de productos en el territorio nacional mediante la optimización de los esquemas de suministro, la modernización de los centros de distribución y de los medios de transporte. Los principios básicos que orientaron el diseño estructural de los organismos subsidiarios fueron los siguientes:

Desconcentración y descentralización. Es decir desarrollar estructuras que promuevan la toma de decisiones operativas, reservando al ámbito central las funciones de dirección estratégica y normatividad.

Integración de áreas de responsabilidad. Conciliación de ámbitos de autoridad y responsabilidad mediante la formación de líneas integradas de negocios y la simplificación de estructuras.

La organización del Centro Corporativo de Petróleos Mexicanos absorbió las funciones como conductor central de la industria petrolera nacional, abocándose a los siguientes objetivos:

- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Planeación operativa
- ✓ Vigilar la seguridad industrial y de protección ambiental

La nueva estructura organizativa inserta en la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios del Centro Corporativo de Petróleos Mexicanos, fue propuesta y autorizada el 23 de febrero de 1993, y con ella se inicia un proceso de transformación de la industria petrolera mexicana, dicha reestructuración promoverá la modernización de Pemex así como el de sus organismos subsidiarios.

1.4 POLITICA COMERCIAL DE PEMEX REFINACION

Una vez consolidada la estructura organizativa de Pemex Refinación, las políticas de comercialización se han orientado a satisfacer la demanda de hidrocarburos y sus derivados a través de una creciente oferta de productos; maximizando el valor de los recursos que le han conferido; con cubrir las necesidades del consumidor; aumentar la calidad en el servicio, mejores estándares de operación en instalaciones; así como minimizar el impacto ambiental negativo de procesos y productos contaminantes; como ejemplo de esta política cabe señalar el desplazamiento de la gasolina nova por la magna y premium las cuales generan menos contaminación.

Otro aspecto relevante en el cambio estructural de Pemex fue el de incrementar los niveles de producción de combustibles para garantizar el abasto nacional, reestructurar sus sistemas de comercialización internos y como parte integral, los centros de distribución en donde el nivel de demanda genera una gran captación de recursos derivados de la venta de combustibles, sobre todo automotrices.

Dicha reestructuración, implica introducir nuevas tecnologías en Refinerías y por último pero no menos prioritario, lograr la modernización total de las Estaciones de Servicio.

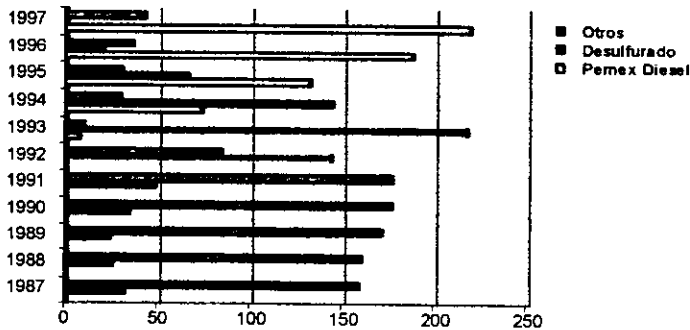
Para cumplir con una mejor función en la comercialización y distribución de combustibles y lubricantes al menudeo, Pemex Refinación opta por negociar bajo el Sistema de Franquicia, y así, dar seguimiento a los objetivos primordiales de la Política de Comercialización, consistente en transformar sus centros de distribución, que a la vez que se mejora la calidad de sus productos, de esta forma se da paso al cumplimiento de lo siguiente:

- Aplicar políticas orientadas a la conservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Generar un incremento en la oferta de combustibles menos contaminantes, como por ejemplo: la introducción de la gasolina Magna Sin, y el diesel de bajo contenido de azufre.
- Mejorar y reestructurar las Estaciones de Servicio.

Las políticas de precios consistentes en mantener en las zonas fronterizas del norte, del país, el precio de las gasolinas aun nivel semejante al observado en las ciudades de los

En la gráfica 1.2 se presenta la elaboración por tipo de combustibles de 1983 a 1987, la cual muestra que la gasolina sigue superando en mucho a los demás combustibles, sin embargo cabe señalar que también se han dado importantes incrementos del combustóleo, el cual fue otro de los objetivos para Pemex.

Gráfica No. 1.2
VOLUMEN DE VENTAS INTERNAS
POR TIPO DE DIESEL
 (miles de barriles diarios)



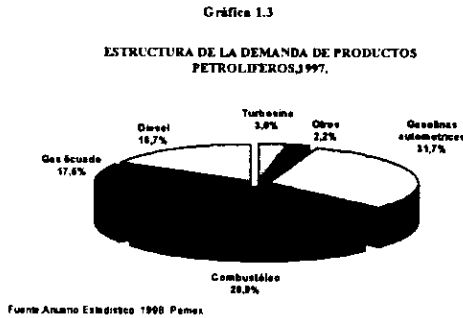
Fuente: elaboración propia en base a datos del cuadro "volumen de ventas de gasolinas automotrices 1987-1997" Memoria de Labores 1997.

El factor fundamental del incremento en la elaboración de combustibles automotrices se deriva de la demanda creciente del mercado nacional, así como de la expansión de los centros de distribución en todo el país, Por ello el Plan de negocios de Pemex Refinación, se propuso la instrumentación de una Política Comercial Integral que desarrollara nuevos canales de distribución y optimizara su combinación a fin de maximizar los ingresos de la empresa. De esta forma, en 1992 surge la franquicia Pemex, logrando incrementar la rentabilidad en las operaciones comerciales.

1.5 COMPORTAMIENTO DE LA COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLES AUTOMOTRICES EN MEXICO

La presencia e imagen Pemex en el mercado nacional, se despliega en las estaciones de servicio, en donde la empresa interactúa cotidianamente con los clientes a través las operaciones que día a día realiza a lo largo del país. Parte del sistema de modernización de Pemex Refinación, y como una medida para abastecer al mercado nacional, la red de producción y distribución de la empresa se constituye en 6 refineries que tienen una

capacidad de procesamiento de 1.5 millones de barriles por día, una extensa red de ductos para la distribución de productos, 78 terminales de almacenamiento y distribución y cinco Gerencias Comerciales de Zona, en las que se atienden directamente las solicitudes de incorporación a los principales centros de distribución final, entre ellos, las Estaciones de Servicio, detectan directamente el nivel de la demanda de combustibles automotrices en México, como se observa en la gráfica 1.3:



En el mercado interno el predominio de la gasolina en la estructura de la demanda de productos petrolíferos es el más importante: en 1993 su participación en el total de ventas internas superó la tercera parte, alcanzando 489.5 MBD. En cuanto al diesel, este representó una proporción relativamente baja (el 16 por ciento) ya que el uso predominante en el consumo de este combustible es automotriz y en menor grado industrial, debido a que en México no se utiliza para calentar espacios.

Cuadro No. 1.2
VOLUMEN DE VENTAS INTERNAS DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES
(miles de barriles diarios)

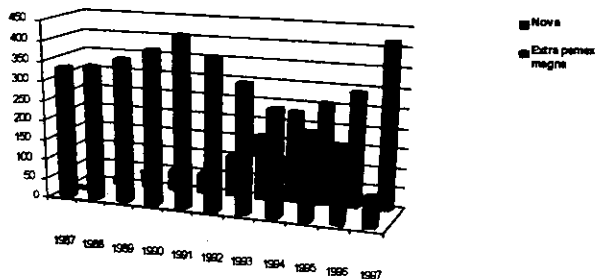
| | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 346,2 | 359,7 | 404,4 | 443,8 | 478,4 | 482 | 489,5 | 501,7 | 479,4 | 482,4 | 489,6 | 3,6 |
| | 332,5 | 338,2 | 380,9 | 390,1 | 428,9 | 379,8 | 325,3 | 270,4 | 221,3 | 188,8 | 76,4 | 58,5 |
| | 12,6 | 19,4 | 42 | 52,7 | 48,6 | 101,7 | 163,6 | 230,6 | 257,5 | 291,9 | 419,4 | 43,7 |

(*) A partir de septiembre de 1993 la gasolina Pemex incluye también a la Gasolina Extra. A partir de 1994 incluye Pemex Premium.
Fuente: Memoria de Labores, 1997, Pemex.

En 1997, las ventas internas de gasolinas automotrices crecieron 2.5 por ciento, con respecto a 1993, alcanzando por primera vez en el país, un promedio de 502 MBD. En el Valle de México las ventas aumentaron 4.3 por ciento y representaron 23 por ciento del

total; en la frontera norte su incremento fue de 4.2 por ciento. La tendencia hacia un mayor consumo de gasolina Magna Sin resultó favorecida por la incorporación obligada de convertidores catalíticos en vehículos nuevos, como se observa en la siguiente gráfica:

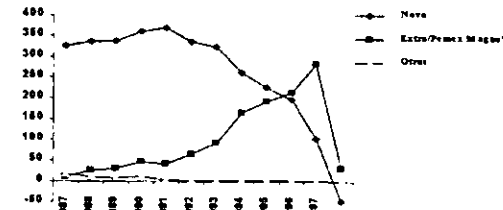
Gráfica No. 1.4
VOLUMEN DE VENTAS INTERNAS DE GASOLINAS AUTOMOTRICES, 1987-1997.
 (miles de barriles diarios)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro "Volumen de ventas de gasolinas automotrices 1987-1997" Memoria de Labores 1997

Se tiene que las ventas de gasolina Magna Sin ascendieron a 231 MBD, con un incremento de 40.9 por ciento respecto a 1993, en tanto que las ventas de Nova crecieron 16.9 por ciento. La participación de la Magna Sin en las ventas de gasolinas automotrices pasó de 39 por ciento en diciembre de 1993 al 51 por ciento en el mismo mes de 1994. Por lo que respecta a las ventas del diesel, el cambio de la estructura de las ventas en el mercado interno se vio favorecido por la demanda de diesel desulfurado, el cual contiene un menor porcentaje de contenido de azufre en su elaboración, este combustible representó en 1994 un 21 por ciento del total de las ventas internas; en 1993 ese porcentaje se elevó a 94 por ciento.

Gráfica 1.5
ELABORACION POR TIPO DE GASOLINAS, 1987-1997.
 (miles de barriles diarios).



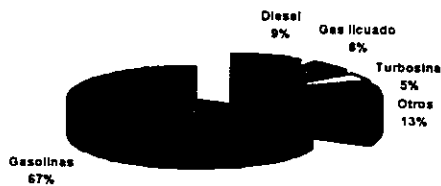
Fuente: Elaboración propia en base los datos Estadísticos del cuadro anterior

En octubre de 1993 se introdujo el Diesel Sin con 0.05 por ciento de azufre, al tiempo que se logró una mayor cobertura nacional. En cuanto al proceso de sustitución de gasolinas con plomo, este ha sido estimulado por la instalación de convertidores catalíticos en vehículos nuevos.

Durante 1995 la evolución de la demanda de combustibles automotrices, disminuye notablemente debido a que las ventas de automóviles y camiones se ve sumamente afectada por la recesión, con decrecimientos del orden de 72 y 84 por ciento respectivamente, es así que en 1995 el flujo vehicular en autopistas cayó 45 por ciento. Estos indicadores propiciaron una disminución en el consumo de gasolina y diesel. En 1995 se vendieron en el país 479 MBD de gasolinas automotrices, volumen similar al de 1991 y 1994. Las ventas de la gasolina Nova decrecieron 18, por ciento, en tanto que las de Magna Sin aumentaron 12 por ciento incrementando su participación en el total de volumen consumido.

El volumen de las ventas internas de productos petrolíferos comercializados por Pemex Refinación en 1995 descendió 9 por ciento, la caída más pronunciada desde 1939. En cuanto al proceso de sustitución de gasolina por gas LP en el mercado automotriz se había agotado durante 1994, lo cual no afectó al continuo incremento de la demanda de gasolina. Este proyecto fue particularmente intenso durante el bienio de 1991-92, principalmente en el Valle de México y en el norte del país. El motivo en ese entonces, fue que el subsidio al gas LP se fue disminuyendo y con ello la diferencia de precios entre ambos combustibles, lo que redujo el incentivo a la conversión de gas LP por gasolina. Por ello el desarrollo de estaciones de servicio de gas LP se fue limitando. Por lo que respecta a la exportación de combustibles, en 1997, se tiene que la gasolina participo con un 64% y el diesel con el 9%, del total de productos vendidos en el exterior, lo cual se da de la siguiente forma:

Gráfica 1.6
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS, 1997.

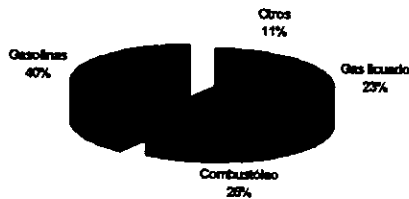


Fuente Anuario Estadístico Pemex

Sin embargo, en su mayoría son gasolinas no elaboradas, pero que representa una entrada adicional para Pemex, durante 1994 se amplió la disponibilidad de Diesel Sin y su penetración en el mercado de diesel automotriz.

El precio de diesel automotriz continuó incrementándose durante ese año, a razón de un centavo por litro hasta llegar al 90 por ciento del precio promedio de venta en las Estaciones de Servicio de Estados Unidos.

Gráfica 1.7
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS, 1997.



Fuente: Anuario Estadístico Pemex, 1998

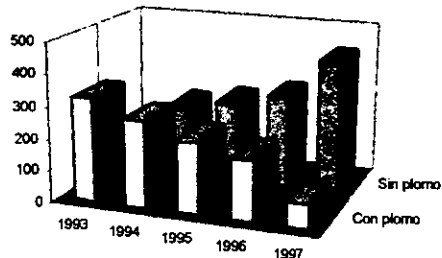
A partir de la introducción de la gasolina Pemex Premium y de acuerdo con la política de flexibilización de la oferta de combustibles autorizada al organismo por el Consejo de Administración, se determinó que las gasolineras ubicadas en áreas urbanas deberían ofrecer siempre Pemex Magna y así poder optar por vender Pemex Premium o Nova, pero no ambas al mismo tiempo.

En carreteras las Estaciones de Servicio deberían ofrecer toda la gama de productos: Pemex Magna, Pemex Diesel, Nova, así como Pemex Premium, en la medida que ésta se encuentre disponible, en la zona fronteriza del norte, donde prácticamente ya no se vende Nova (queda a opción del gasolinero). Por último, la venta de Pemex Premium queda restringida a estaciones de servicio adheridas al Programa de Franquicias de petróleos Mexicanos.

En diciembre de 1997 las ventas de gasolina sin plomo cubrieron 99.5 por ciento de la demanda nacional de estas gasolinas automotrices, debe destacarse que en ese mes las ventas de gasolina alcanzaron un nivel de 553 mbd, 11.2 por ciento superiores al promedio de todo el año, esto se observa en la siguiente gráfica.

Gráfica 1.8

VENTAS INTERNAS DE GASOLINAS, 1993-1997.
(Miles de barriles)



Fuente: Anuario Estadístico, Pemex 1998.

Las medidas adoptadas por Pemex Refinación tendientes a ofrecer al público consumidor productos de elevada calidad, redundaron en el completo desplazamiento de la gasolina Nova. Este proceso de crecimiento y sustitución generó un creciente déficit de octano y una mayor importación de gasolinas terminadas y componentes de alto octano.

Dentro de las políticas comerciales establecidas, destacaron de manera preponderante las orientadas a la conservación y el mejoramiento del medio ambiente, las cuales influyeron fundamentalmente en el incremento de las ventas de combustibles menos contaminantes, como la Magna Sin, el diesel desulfurado y el combustóleo de bajo contenido de azufre, lo anterior origina un incremento de 110%, en las ventas de gasolina sin plomo así como en el diesel.

Así debido a una mayor demanda nacional de gasolina Magna Sin fue necesario incrementar la importación de gasolina de alto octano, incrementándose su transporte por autotank en la frontera norte y por buquetank en los litorales del Océano Pacífico. Pemex Refinación, en su Plan de Negocios, se propuso la instrumentación de una Política Comercial, integral, que desarrollara nuevos canales de distribución y optimizara su combinación a efecto de maximizar los ingresos de la empresa. En 1997 se ajustaron los márgenes de comercialización, para continuar alineándolos con los que se registran en las terminales de almacenamiento y distribución que operan en la costa Norteamericana del Golfo de México. Lo anterior permitió incrementar la rentabilidad de las operaciones comerciales.

En el siguiente capítulo se da paso al sistema de franquicias como tal, como forma de negocio, en el mundo, en México.

De tal forma que al abordar el siguiente análisis se entienda como funciona la franquicia Pemex.

CAPITULO 2

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

2.1 LA FRANQUICIA

El mundo de los negocios está experimentando un cambio acelerado, producto de la globalización de los mercados. Uno de los sistemas de comercialización más novedosos en los últimos años ha sido el de las “franquicias”, los primeros antecedentes de estas se remontan a la Edad Media, cuando la iglesia católica proporcionaba franquicias fiscales a los recaudadores de impuestos, quienes retenían un porcentaje de lo recaudado y entregaban el remanente al Papa, a partir del siglo XVI que surgen como medios de patrocinio para ferias y mercados. Durante el siglo XVIII la realeza otorgaba franquicias a los nobles y por convenios mutuos se acordaban llevar a cabo las responsabilidades específicas.

En Estados Unidos a mediados del siglo XIX, las franquicias se introducen por la Compañía Singer, cuando el señor Isaac Singer aceptaba determinadas cuotas de sus vendedores a cambio del derecho de comercializar sus máquinas de coser. Es a finales del siglo anterior y principios del presente, cuando algunas empresas automotrices y refresqueras, establecieron un sistema de distribución con algunas características de franquicias. Pero no fue sino hasta tiempos de la posguerra en Estados Unidos, cuando el sistema de franquicias se vuelve verdaderamente significativo, toda vez que las empresas productoras de bienes de consumo necesitaban de canales de distribución más eficaces para superar el desabasto, y el pequeño y mediano inversionista encontraba suma incertidumbre en las opciones tradicionales de ahorro.

Las políticas de cambio estructural en nuestro país han implicado establecer estándares de comercialización, producción y consumo similares a los prevaecientes en países desarrollados. Estos mecanismos, se han establecido en algunos sectores de la economía moderna en donde las condiciones son aptas para su aplicación, como es el caso de la Industria Automotriz (entre otras) llegando a la aplicación de negociar con la Industria Petrolera Nacional, con las gasolineras Pemex.

A pesar de que muchas empresas extranjeras ya funcionaban bajo el formato de franquicia desde hace más de 20 años en su país de origen, en México este sistema es relativamente joven, encontrando por primera vez la definición de Franquicia el 9 de

enero de 1990, en el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial de la federación de la siguiente forma:

Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquél en donde el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos y asistencia técnica a este último.

Así tenemos que en la definición de franquicia, cada una de las partes juega un papel muy importante, donde la empresa (franquiciador) se compromete a ceder sus derechos para la venta de sus productos por un tercero (franquiciado), transmitiendo sus técnicas comerciales, a cambio de una cantidad de dinero. O bien, el fin del franquiciador consiste en lograr una distribución más eficiente de su producto en el mercado, mediante la apertura de más sucursales.

Dentro de este sistema de negocio, se han reconocido distintos grados de funcionamiento estos son:

Franquicia de producto y marca registrada, el franquiciante además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

Franquicia de formato de negocio, se ofrece no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema de negocios, de franquiciante a franquiciatario incluyendo sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, publicidad y promoción de la franquicia y en general, la forma de conducir las riendas del negocio.

En la franquicia existe una relación en donde quien otorga la franquicia y quien goza de ella aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio. Observemos las funciones de ambas partes:

Franquiciador: es la persona física o moral que tiene la propiedad, los derechos y las patentes de franquicia, aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio.

Franquiciado: es la persona física o moral que obtiene los derechos de explotación de la marca, en una zona específica y por un tiempo definido, aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio.

En cuanto a la inversión inicial, existen varias posibilidades de desembolso; en algunos casos el franquiciador colabora en el financiamiento, que se recupera con la generación de fondos del negocio, no es habitual que el franquiciador colabore en el financiamiento del nuevo local, salvo que el franquiciado tenga el local en propiedad.

Elementos de la franquicia

La formalización de una franquicia se da a través de un contrato, el cual establece un acuerdo alrededor de cinco aspectos fundamentales:

- **Temporalidad.**- Generalmente el período es de 10 años fundamentándose en el hecho, de que resulta lapso suficiente para albergar la recuperación de la inversión, ofrecer una renta atractiva al capital y acreditarse satisfactoriamente en el mercado de que se trate.
- **Territorialidad.**- Es el límite geográfico dentro del cual se desprenden cuatro modalidades en lo que a desarrollo de puntos de venta se refiere:
 - Franquicia unitaria o individual.**- Se otorga para un punto de venta en el interior de un territorio.
 - Franquicia de múltiples unidades.**- Se otorga sobre una serie de puntos de venta en el interior de un territorio o en territorios distintos.
 - Franquicia regional.**- Otorgada para el establecimiento de puntos de venta en un territorio lo suficientemente amplio como para dar cabida a más de un punto de venta abriéndose aquí la posibilidad de subfranquiciar.
 - Franquicia maestra.**- Se otorga al franquiciante transnacional para el establecimiento de puntos de venta propios o subfranquiciados en la totalidad del territorio de un país.
- **Cuota de franquicia.**- Es el precio que el franquiciatario paga al franquiciante con el propósito de formalizar el acuerdo, esta cuota se paga una sola vez y se determina en cuanto a los costos de investigación y de desarrollo en tecnología, de aperturas de puntos de venta, costos de supervisión, de mantenimiento y por margen de utilidad.
- **Regalía.**- Es la renta que el franquiciatario paga al franquiciante por el soporte de la franquicia que adquirió, se efectúa aplicando un cierto porcentaje a los ingresos por venta del franquiciatario, y no es una cuota fija.
- **Marca.**- Se refiere a la imagen corporativa del productor reflejada en símbolos, cuyo valor se incrementa en proporción directa al reconocimiento del mercado.

Fases de desarrollo

Para que una empresa este preparada a iniciar su expansión mediante la franquicia, deba contar con un producto o servicio atractivo en cuanto a la rentabilidad que genera, debe acudir a un financiamiento bancario, y dar entrada a nuevos socios. Las particularidades de los mercados, tanto geográficas como culturales y de hábitos de consumo, hacen que la descentralización y el conocimiento de los distintos mercados y clientes sean más propicios para el éxito del negocio.

2.2 EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPANSION

En cuanto a la Planeación Estratégica, una de las teorías más ampliamente aceptada es la de buscar las oportunidades y analizar las barreras de entrada que inicien en el entorno de la empresa y así evaluar los recursos existentes de la empresa para identificar fuerzas y debilidades del negocio, y una vez que se está seguro de que es el momento oportuno de obtener una franquicia, es necesario planear el proceso de desarrollo estratégico tomando en cuenta las siguientes características:

Investigación de mercado. Consiste en obtener información sobre su situación y naturaleza, para proceder a desarrollar la estrategia, basándose en ello se realiza un doble análisis, uno es el de las condiciones del entorno, para anticipar posibles actuaciones de la competencia, los cambios de gustos y necesidades de los clientes, las necesidades no satisfechas, el poder de negociación, etcétera.

El segundo es un autoanálisis, un examen de las distintas áreas funcionales de la empresa, para evaluar y establecer las adaptaciones operativas necesarias para desarrollar el negocio con el sistema de franquicia elegido, la conjunción de ambos análisis brindará una evaluación de las áreas que presentan ventajas competitivas y que constituyen la base del marco estratégico.

Un buen manejo de la administración puede crear varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la organización. Para comenzar a ejecutar la estrategia seleccionada, la administración debe "incorporar", las acciones más adecuadas y sobre todo que sepa que han probado ser exitosas. Se puede concebir que el proceso de la formulación de la estrategia ocurre en los tres niveles organizativos de la siguiente manera: *la dirección general* (estrategia general de la empresa), *la división* (estrategia del negocio), y *los departamentos* (estrategia funcional). A los procesos de planificación que conducen a la formulación de estas estrategias se les puede denominar planificación empresarial, planificación de negocios, y planificación funcional. A continuación se detallan cada uno de ellos:

Estrategia y planificación de la empresa. Los objetivos de la empresa, conducen a la formulación de la estrategia empresarial, la cual es el proceso de decidir cuáles serán las metas y objetivos⁵, incluyendo, determinar cuáles y cuántas líneas de negocios deberá llevar a cabo, adquirir los recursos que se requieren para lograr esos objetivos, y distribuirlos entre las diferentes actividades, de tal forma que dichos objetivos se cumplan.

Estrategia y planificación del negocio. Es el proceso de determinar la amplitud que deberán tener las actividades para satisfacer una necesidad amplia de los consumidores, decidir cuáles serán los objetivos de la división dentro de su área definida de operaciones, y establecer las políticas mejor adaptadas.

Planeación y estrategias funcionales. La formulación de estrategias implica la selección de objetivos y metas para cada área funcional (mercadotecnia, producción, finanzas, investigación y otras).

Después de haber señalado las estrategias generales, ahora se señala su aplicación en las franquicias, dicha Planeación Estratégica incluye los siguientes aspectos:

Análisis interno

Para desarrollar un sistema de franquicias, se debe estar consciente de los aspectos legales que se deben cubrir y el dinero que requiere el abrir un establecimiento, el franquiciante debe disponer de los recursos necesarios para proveer de servicios al franquiciatario para que éste obtenga una ventaja competitiva adicional con respecto al hecho de iniciar un negocio similar por cuenta propia.

Rentabilidad

Este punto es primordial, ya que el negocio debe generar el suficiente nivel de margen de utilidades considerando la inversión del franquiciatario, trabajo y pago de regalías.

Capital

El franquiciante debe tener suficiente capital para operar una o más unidades propias que le puedan servir como prototipos del negocio en donde los procesos operativos, financieros y de mercado puedan ser probados, solventar los costos de tipo legal y de desarrollo del negocio y seleccionar al personal adecuado para soportar el desarrollo del negocio.

Gerencia y Dirección

Existe una gran diferencia entre operar un negocio pequeño y un Sistema de Franquicias; por ello, es indispensable tener experiencia en administración, desarrollo de sistemas, mercadotecnia (local, regional y nacional), finanzas y recursos humanos, o en su caso contratar por lo menos a una persona especializada en la materia.

Marcas

El 50% del desarrollo de un Sistema de Franquicias es la marca, por lo tanto se debe contar con los siguientes aspectos:

Marca o nombre comercial que identifique al concepto.

Imagen corporativa adecuada a la marca o nombre comercial.

Registro de la marca o nombre comercial ante las dependencias

Correspondientes.

Manual de identidad corporativa en donde se especifiquen todas la

Características de uso de la marca o nombre comercial.

Viabilidad del negocio

Un negocio puede ser franquiciado si éste es exitoso y cumple con los requisitos necesarios como es: tener una posición en el mercado, por tanto no se debe arriesgar o aventurar si el negocio no cuenta con estas características.

En conclusión, el primer paso del análisis es, determinar el potencial del negocio para franquiciarse. El segundo es analizar si ésta es la mejor forma de expansión y finalmente definir cuando el negocio está listo para franquiciarse. El análisis apropiado sobre la planeación, organización y la implementación de todos los recursos al alcance del negocio, será el factor fundamental para definir el éxito o al fracaso del programa de franquicias.

Para saber si es conveniente franquiciar, el empresario debe tener en cuenta si su negocio es rentable, y si su producto es un bien demandado por el mercado.

El negocio de las franquicias consiste en:

Asegurar y conseguir cada vez más clientes.

Segmentación del mercado, es decir tener bien definidas las preferencias de los consumidores desplazándola por tipo de clientes y característicos del mercado.

Considerar permanentemente la evolución del mercado así como el crecimiento de los competidores.

Proceso de Planeación Estratégica, en este rubro se analizan los siguientes factores:

El potencial del mercado.

El crecimiento de la industria.

Introducirse en los mercados principales.

Aumentar establecimientos lo más rápido posible.

Nunca pensar en la "saturación del mercado", es decir, cuando por algún motivo una empresa abre nuevas sucursales en puntos equivocados, se propicia la quiebra o el cierre del negocio, para buscar mejores mercados.

Crear una infraestructura para un mejor servicio.

Hacer ajustes rápidos para atender las necesidades y gustos cambiantes de los clientes.

Usar tecnología moderna y desarrollar sistemas de información que permitan conocer las preferencias del consumidor.

Innovar para dar servicio rápido y de excelencia a los clientes.

Captar la atención de accionistas para fortalecer la situación financiera de la empresa en tiempos difíciles.

El contrato de franquicia debe ser elaborado de tal forma que el franquiciante tenga opciones disponibles que le permitan incrementar su participación en el mercado.

Una empresa que constantemente busque una mayor participación en el mercado, se enfrenta a cuatro interrogantes:

¿ Cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes y cuáles son las que más les importan?

¿Se están cubriendo satisfactoriamente las necesidades y expectativas?

¿ En qué forma se está afectando a los consumidores y qué alternativas existen?

¿ Qué estrategia se implementará para dar solución a la problemática y hacer que los clientes se sientan satisfechos con nuestro (s) producto (s)?

Cabe mencionar que **las franquicias se deben sustentar como una estrategia de crecimiento de largo plazo**. Con este propósito se han elegido seis categorías de valoración, estas son:

1.- Financieras

Inversión.- Totalidad de recursos monetarios que el inversionista requiere para la puesta en marcha de un punto de venta.

Retorno de la inversión.- Período que a partir del flujo de efectivo del negocio, reintegra el total de la inversión inicial.

2.- Económicas

Nivel de ingreso.- Accesibilidad del bien o servicio en torno a su precio.

3.- Mercadológicas

Riesgos externos.- Dependencia de cada uno de los sectores con respecto al comportamiento de variables ajenas a él, tales como restricciones gubernamentales.

Penetración en el mercado.- Receptividad de los mercados, éste se mide de acuerdo a los puntos de venta promedio para cada empresa o sector y la aceptabilidad de estos por parte del consumidor.

Integración.- Capacidad del franquiciante para resolver las necesidades del franquiciatario en términos de insumos (esto conlleva al franquiciante a generar ingresos que le permitan el crecimiento de su propio negocio). Para un inversionista, mayor integración significa mayor seguridad, toda vez que la marca del franquiciante se realiza como producto de venta al público.

2.3 LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

Las compañías petroleras en casi todo el mundo han optado por el sistema de franquicias logrando incrementar la distribución de sus productos, sin capital propio y aprovechando el gran interés del pueblo norteamericano (ahora muchas estaciones de servicio en todo el mundo son franquicias). Es hasta 1930 cuando las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de las gasolineras, es la Compañía Petrolera Standard Oil Co de Indiana, la que empieza a rentar sus estaciones a los propios administradores de las mismas.

De esta forma los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios negocios con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario. La Standard Oil Co, dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban muy costosos 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 máximos beneficios a corto plazo y desde entonces, dicho esquema fue retomado por las demás compañías petroleras y se usa hoy en casi todo el mundo.

El gran boom y la explosión de las franquicias se produjeron después de la segunda guerra mundial, la combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. El crecimiento repentino de la población norteamericana aunado incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos así como la creciente migración de la población rural hacia los suburbios de la ciudad generaron una fuerte demanda en una variada gama de productos.

Al término de la I Guerra Mundial y la gran depresión de 1929-1933 que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la gran demanda de automóviles. Esta situación propició la necesidad de una mayor infraestructura y de estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales con una nueva apariencia y funcionalidad, lo que empezó a ocasionar una presión hacia los competidores. Los avances de la tecnología posteriores a la I Guerra Mundial permitieron la creación de nuevos productos y servicios y en ese contexto se presentaron las franquicias como medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos, que

satisficían las nuevas condiciones de negocios, este sistema resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de los productos y servicios, procurando producir todo de acuerdo a los requerimientos. El clima de negocios fue apoyado por el gobierno federal norteamericano, por una estructura fiscal y una disposición financiera para prestar dinero a los franquiciantes y franquiciatarios, debido a ello una variedad de negocios franquiciados empezaron a abrir sus puertas.

El boom fue tal que el sistema de franquicias dio la oportunidad de que muchos negocios ya establecidos se expandieran o por lo menos mejoraran las condiciones físicas y de servicio a sus clientes. Así, los vendedores de franquicias empezaron a organizar exposiciones en todas las ciudades de Estados Unidos. Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros. El segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio; franquicias que no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

Es en 1946 cuando en Estados Unidos de América se fincan las bases para el desarrollo de las franquicias al codificarse el derecho del dueño de una marca para establecer los estándares de calidad, lo que puso en práctica el conocimiento en materia de franquicia como formato de negocio, el cual tiene la finalidad de asesorar a los clientes (franquiciatarios), para incrementar ventas, siempre y cuando esa venta adicional se refleje en mayores pedidos de productos o insumos que el franquiciante ofrece al franquiciatario.

Por lo mencionado anteriormente, se deduce que por más de 30 años las franquicias han demostrado ser un mecanismo de globalización mundial, adoptado por la mayoría de las empresas estadounidenses, Con la apertura comercial del país, el sector empresarial nacional ha establecido el mismo mecanismo de expansión, en donde éstos, así como los nuevos inversionistas, han optado por franquiciarse. Las franquicias ofrecen servicios en casi todos los sectores, no sólo en comida rápida, se estima que a la fecha más del 70 por ciento están en otros sectores. Las franquicias están presentes en el ámbito de los bienes raíces, la capacitación, construcción, cuidado personal, diversiones, hoteles, impresión, renta de vehículos, restaurantes, ropa, servicios de limpieza y obviamente en las gasolineras.

Los últimos años los Estados Unidos de América se han caracterizado por el crecimiento en términos de volumen de franquicias en operación por industria, se calculan aproximadamente existen más de 600,000⁶ establecimientos que operan bajo el sistema de franquicias en ese país, lo que significa que abarcan más de 40 industrias distintas con

⁶ Informes de la Asociación Internacional de Franquicias. Franquicias: Revolución de los 90.

una clara tendencia sobre el sector servicios; en donde sus ventas totales cubren ya un poco más de la tercera parte de todas las ventas al menudeo del mercado americano, que equivale al 15% del Producto Nacional Bruto de Estados Unidos de América. Cabe señalar que el impacto en el crecimiento de los sectores de la economía ha sido distinto y dándose el mayor crecimiento en los restaurantes, y en general en el área de los servicios. La internacionalización de las franquicias ha crecido en los últimos años, en otros países, no ha sido menos impresionante que en Estados Unidos.

Como ya se ha señalado, la expansión de las franquicias internacionales surge en Estados Unidos de América, en la década de los setenta; para 1971 habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de ese país, actualmente ya hay más de 450 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, Reino Unido, Francia, Italia y Australia. Así es como la internacionalización y la globalización de los mercados facilitan las condiciones para exportar franquicias en las zonas de libre comercio.

De esta forma las marcas, los conceptos y las ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando el "aterrizaje" y la promoción a escala mundial de la franquicia extranjera, inclusive en muchos casos los países demandan ciertas franquicias extranjeras que aún no han entrado al país, por lo que su entrada en los mercados extranjeros para las franquicias se ha vuelto más viable no sin antes aclarar que en algunos casos el acceso de ciertas marcas franquiciadas ha sido denegado, en función de las políticas de mercado del país en cuestión. Es así como la globalización de los mercados, orienta las necesidades y los hábitos de los consumidores en el ámbito mundial.

Las probabilidades de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de profundas investigaciones de mercado, en este momento ya no se deben arriesgar inversiones. En algunos países para negociar, han alargado su autorización, como es el caso de la Unión Soviética, que llevó doce años de negociaciones para conceder el derecho de entrada a la primera franquicia norteamericana, ya que desde un principio se mostró renuente a las propuestas de ello sin embargo, al final cedió pero no sin antes poner sus propias condiciones.

En este caso se considera la necesidad de adaptar el producto a las condiciones y características del mercado; Es decir, necesidades de mercado, es decir el producto se puede adaptar a los patrones de consumo de la sociedad o país en cuestión. Otros ejemplos son Yugoslavia, Hungría y Alemania, Checoslovaquia y Polonia, países en los que hace unos años, jamás se espero ver franquicias occidentales. En el caso de China, después de cuatro meses de negociaciones concedió el derecho de entrada a la primera franquicia norteamericana, pero con un acuerdo de que el gobierno participaría con el 40 por ciento de capital lo cual implica recursos adicionales para ese país.

A continuación se analizará algunos casos de países en donde las franquicias han pasado a formar parte de su economía nacional:

Canadá

Representa un importante mercado para las franquicias estadounidenses, es el país que registra el mayor número de franquicias de Estados Unidos, así como de firmas canadienses, que de hecho son una extensión del mercado norteamericano por la similitud de cultura, e idioma y patrones de consumo, pero también se han introducido franquicias europeas y japonesas. El gobierno canadiense apoya el sistema de franquicias, pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, además provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

Japón

Este ha sido un país dispuesto a asimilar nuevos conceptos e implantarlos exitosamente, así lo demostró en el caso de las franquicias. Japón es un país en donde la inclinación a consumir nuevos e innovadores productos se ha vuelto una necesidad, su poder adquisitivo *per cápita* y la densidad de su población lo hacen ser el mercado ideal para la venta al menudeo. Cabe destacar que la entrada de las franquicias a este mercado fue difícil, sin embargo, el éxito fue tal que desde 1972 se fundó la Asociación Japonesa de Franquicias, en donde se maneja la coordinación con el Ministerio de Comercio Internacional.

Australia

El australiano es un mercado del cual no sé suficiente información, lo cual dificulta la medición exacta de la importancia y/o crecimiento del mismo en este momento, sin embargo la información disponible indica que ha atraído a un gran número de franquicias norteamericanas e incluso cuenta también con una Asociación de Franquiciantes, fundada en 1983 que participa activamente en el mercado doméstico.

Comunidad Económica Europea

Los países miembros de este grupo (Alemania, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los países miembro. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comunidad Europea.

Brasil

Es uno de los países más interesantes en cuanto al manejo el manejo y éxito de las franquicias. Un aspecto importante es que los brasileños desarrollaron su propio sistema a mediados de los años cincuenta. Brasil ya contaba con tres franquiciantes.

Las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en ese extenso mercado por los controles de divisas que registran la salida de regalías y dividendos. Sin embargo, en la actualidad existen un sin número de franquicias extranjeras, pero sobre todo norteamericanas y brasileñas. La entrada de franquicias brasileñas a México es muy reciente y cabe destacar que su visión en nuestro mercado representa un "trampolín" hacia el mercado norteamericano.

Es así como la internacionalización de los mercados y el rompimiento de barreras y patrones tradicionales, abren nuevas tendencias de negociación para ofrecer más y mejores productos y servicios que convierten a los mercados en competitivos y eficientes, al ofrecer productos y servicios de calidad y así propiciar el crecimiento de todo negocio o empresa.

2.4 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Hasta hace doce años la franquicia como forma de asociación empresarial era casi inexistente. Debido a los cambios en los patrones de los consumidores y a una nueva cultura en productos y servicios, el sistema de franquicias se perfila como una de las actividades económicas más dinámicas y en constante crecimiento, se ha convertido en un destacado instrumento para la empresa mexicana ya que permite atraer al imán para la inversión nacional y extranjera. Si Bien los países donde las franquicias se han perfilado como exitosas, no tienen las mismas características al nuestro, han probado ser en todos los casos un buen método para abrir negocios y operar bajo marcas ya reconocidas, lo cual constituye un aliciente para la buena funcionalidad de un negocio al ofrecer productos y servicios ya conocidos en el mercado.

Aunque la crisis económica e inestabilidad cambiaria han retrasado los planes de expansión las franquicias han logrado sobrevivir e incluso han seguido creciendo, aunque no en el volumen que se esperaba. En México, durante mucho tiempo se entendió el término de franquicia como una figura de carácter fiscal relacionada con la exención de derechos sobre ciertos productos y/o servicios, principalmente aduanales y de correos. El mismo concepto de franquicia como negocio no existía en la legislación, por lo que carecía del marco jurídico necesario para su proliferación, hoy como ya se mencionó en el primer apartado, ya existe una definición del concepto franquicia, las leyes mexicanas reconocen también a la franquicia como una figura mercantil que supone la distribución de bienes y/o servicios en el marco de un contrato de transferencia de tecnología y licenciamiento de marcas. La franquicia es hoy, en nuestro país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

Comúnmente ubicamos a las franquicias en los negocios de comida rápida, pero también están presentes hoy en día en una enorme variedad de giros, negocios en su mayoría orientados a la prestación de servicios, como lo es la Franquicia-Pemex. Las primeras

"franquicias" en nuestro país datan de mediados de la década de los setenta, podría decirse que eran sucursales de importantes consorcios restauranteros y hoteleros y provenían de Estados Unidos de América. Para entonces, el fenómeno si bien no observaba el nivel actual, ya se le consideraba "la ola del futuro", no sólo en el ámbito doméstico sino también en el ámbito internacional.

Numerosas franquicias norteamericanas ya otorgaban contratos para Canadá, Europa, Asia e inclusive Sudamérica, destacando el caso brasileño. Si bien nuestro país aparentaba ser en términos de mercado, un extraordinario objetivo para esta forma de organización, el gobierno mexicano hasta 1976 mantuvo la Política de la sustitución de importaciones y la no-apertura comercial como eje del crecimiento económico. Obviamente el espíritu de las leyes en materia comercial no ofrecía garantías para el desarrollo de las franquicias en México. El sistema de franquicias en México se inició formalmente en 1989, con alrededor de 80 empresas, actualmente hay 450 firmas que han adoptado este formato, e instrumentaron estrategias para atraer la confianza y el interés de los inversionistas en este sistema. La receptividad de las franquicias depende obviamente de las 2 partes franquiciantes y una tercera parte muy importante: el consumidor final.

En cada uno de ellos, la franquicia se relaciona de manera distinta para el desarrollo conjunto del negocio. Es decir, lo que represente un beneficio para uno no necesariamente lo va a ser para las partes restantes. Las necesidades de ingreso para el franquiciatario no deben recargarse netamente en el desembolso para el consumidor final.

En el caso mexicano, lo mismo que en otros países, estas distorsiones se han manifestado en algunos casos notoriamente, viéndose afectado sobre todo el franquiciante, debido a la pérdida en gastos que una quiebra representa en estos momentos de crisis. Además, el mercado mexicano se ha caracterizado por rechazar algunos sectores que si bien en otros países son exitosos, no se han adecuado a la cultura de consumo del nuestro. Lo anterior se debe a que como producto de la reciente apertura comercial, se introdujeron en el mercado ciertos productos y servicios a los cuales los consumidores les fueron indiferentes. Por ejemplo, agencias de personal doméstico, reclutadores, cuidado de niños a domicilio, servicio de limpieza de alfombras a domicilio, etc.

Fue en 1982, durante la presidencia José López Portillo, cuando se produjeron una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios, por primera vez en nuestro país suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajo de su historia. En 1988 la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, designó a un representante especial en México, el cual tenía la responsabilidad de

monitorear los cambios que se generarán en la Ley de Tecnología y que pudieran favorecer o perjudicar a la franquicia en México, ya que esta normatividad representaba el mayor obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México. Transcurrió el año de 1988 y con él la llegada al mercado mexicano de un número limitado de franquicias, (en comparación con el que se registró en los años 1989 y 1990), en su mayoría eran extranjeras, sobre todo provenientes de Estados Unidos de América.

La "primera edad", como le llamaron en ese entonces al desarrollo de las franquicias en México, se caracterizó por la "importación" de franquicias; la segunda y tercera edades se caracterizarían, respectivamente, por el "desarrollo" de franquicias mexicanas y su "exportación". Los casos de franquicias mexicanas en 1988 inclusive en los dos años posteriores fueron aislados. Es a finales de 1988 cuando se concedió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., quedando constituida formalmente en el mes de febrero de 1989, lo cual significó un acontecimiento de gran importancia para el desarrollo de las franquicias en México. A partir de su creación, la Asociación llevó a cabo un importante evento de difusión, la primera Conferencia Internacional se llevó a cabo el 12 de julio del mismo año, con la participación de México y Estados Unidos de Norte América. Se acordó que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

Durante 1989, con el inicio de la desregulación de la economía; las franquicias no fueron la excepción, las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia. Por lo que en ese entonces no se produjeron cambios regulatorios o legislativos sino hasta enero de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología.

Así, el número de franquicias internacionales que ingresó a México prácticamente duplicó el total registrado durante todos los años anteriores, ya que muchos franquiciantes sólo estaban a la espera de mejores condiciones de inversión. Debido al gran auge, durante el mismo año se dieron a conocer las nuevas reglas, tanto en el área de franquicias, como en el de transferencia de tecnología en general. Las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboraron un reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología que resolvería, casi en forma total y definitiva, la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. El número de compañías que solicitaron el registro de sus contratos de franquicia en 1990 sobrepasó las 40.

El explosivo crecimiento de las franquicias en México hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, puso en evidencia el inicio de la "segunda edad" de las franquicias en nuestro país y a pesar de que un gran número eran extranjeras, esta "segunda edad"

está caracterizada por el desarrollo de las franquicias mexicanas, incluso a últimas fechas, la franquicia ha llegando a ser en nuestro país uno de los sectores que registra un mayor crecimiento. Algunas empresas nacionales han comenzado a hacer uso de este esquema (tal es el caso de Petróleos Mexicanos con la Franquicia-Pemex). El impacto económico que representa el sistema de franquicias es muy importante, ya que reduce en mucho la tasa de mortalidad de micro y pequeñas empresas. Mientras que 65% de los pequeños establecimientos independientes no sobrevive al quinto año de vida, sólo 5% de los negocios franquiciados muere antes de cumplir ese lapso, así un número mayor de empresas se incorpora a la actividad económica con una posibilidad menor de quiebra.

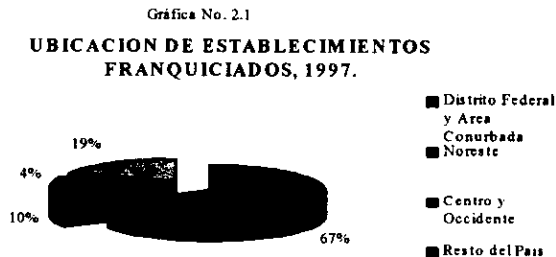
Para las franquicias en México, 1996 significó el regreso al crecimiento, las cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) muestran que en ese año en el número de unidades de empresas que operaron bajo este formato de negocio, creció 12.4%, porcentaje que contrasta con el 26.6% registrado en 1995. A pesar de ser menor, este resultado fue producto de que el PIB del sector servicios crecieran en conjunto 3.1%, mientras que el sector comercial, restaurantes y hoteles lo hizo en 4.1%.

La AMF estima que en 1996 se invirtieron 140 millones de dólares en este tipo de negocios, lo que nos da como respuesta los beneficios de la Inversión, aunque la inestabilidad cambiaria retrasó los planes de crecimiento, ya que 37% de los insumos consumidos por las franquicias son de origen extranjero. Cifras de la asociación muestran que 43% de las franquicias son de origen extranjero y 57% de origen nacional. Entre las empresas de origen extranjero, las de Estados Unidos de América representan 37.7%, siguiendo en importancia las de Canadá, España, Alemania, Francia, Australia, Holanda, Italia, Inglaterra y Suiza. De entonces a la fecha, las franquicias nacionales han logrado ubicarse en el lugar número nueve en el ámbito internacional, en donde operan 15,000 empresas franquiciantes diseminadas en Estados Unidos de América, Japón, Francia, Alemania, Inglaterra, Italia y Brasil. El sector de las franquicias, aporta más del 0.75% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y más del 6% de la actividad comercial.

De acuerdo con la AMF el número de franquicias que operaban en el país durante 1996, rondaba en las 40 empresas con facturación de 3,000 millones de dólares. De hecho desde 1989 cuando las primeras franquicias abrieron brecha en el país, nadie imaginó que (con todo y sus defectos), más de 200 firmas mexicanas optarán por impulsar su desarrollo local de esta manera, para 1997 operaron 50 marcas franquiciadas con cerca de 16,051 establecimientos, así los primeros siete meses de ese año, el sistema de franquicias que opera en México registró ventas por dos mil 500 millones de dólares cerrando el año con una facturación de cuatro mil millones, es decir mil millones más que en 1996, lo cual representó un crecimiento de 25 por ciento⁷. Se calcula que las

⁷ El Financiero, "Reinician Franquicias su Expansión", martes 19 de Agosto de 1997.

Este sistema de comercialización de bienes y servicios se ha consolidado como un detonador de la inversión productiva para el país. En la actualidad son muchos los empresarios medianos y pequeños los que adoptan este esquema, así se observó en la Feria Internacional de las Franquicias en 1998 con sede en La Ciudad de México, donde un gran número de nuevos inversionistas asistieron con la inquietud de ser dueños de un negocio. En cuanto a la distribución geográfica de establecimientos franquiciados, se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia en base a cifras de la Asociación de Franquicias, 1997

De tal forma que una gran parte se concentra en el Distrito Federal, y en cuanto a los insumos consumidos por este sector, 71% son nacionales y el resto importados. Informes de la Asociación Mexicana de Franquicias señalan que a mayo de 1998, existían aproximadamente 17,000 negocios franquiciados, 49% más que el año pasado. Pemex se suma a la lista de franquicias sobresalientes por sus puntos de venta con 4,150 estaciones de servicio franquiciadas actualmente en todo el País.

Es importante mencionar que desarrollar este trabajo de investigación se observó que no siempre los negocios franquiciados dan la información sobre su verdadera situación financiera, ni siquiera a los mismos centros de investigación especializados en la materia, sólo unas cuantas empresas la proporcionan. Se hace referencia a lo anterior ya que es imposible evaluar la situación actual del total de las franquicias existentes en México si no existe la información necesaria de éstas. Cabe señalar que la expansión y crecimiento de las franquicias depende, en gran parte, de la información que sobre de ellas se da a conocer al público inversionista; la principal dificultad para su desarrollo es la falta de información financiera sobre su propia actividad. La apertura del mercado de las franquicias en nuestro país si no se le quiere ver como un excelente y brillante negocio, lo que sí es un hecho, es que está generando empleos, lo cual es un aliciente para el crecimiento económico en nuestro país.

negocio, lo que sí es un hecho, es que está generando empleos, lo cual es un aliciente para el crecimiento económico en nuestro país.

2.5 LOS BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA

En primera instancia los beneficios de franquiciar están en la marca, por las siguientes razones:

- Es más fácil introducir marcas ya conocidas en el Mercado.
- El prestigio de una marca se da a conocer más fácilmente si ésta ya es conocida.
- Es más fácil promover y anunciar una marca con la que el consumidor ya está plenamente identificado.

El otorgar franquicias debe realizarse en una era de creciente desregulación, es por ello que la legislación de las franquicias se ha hecho para beneficio del público que invierta en ella y para quienes conceden el derecho de su uso y marca lo que, permite a los negocios desarrollarse y crecer, en eso radica su mayor competencia.

El sistema de comercialización de franquicias permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de mercados locales y regionales, propicia el crecimiento de compañías de tamaño mediano; por lo tanto es un medio comprobado para crecer, siempre y cuando se cuenten con las condiciones necesarias para su expansión, la cual es una de sus principales ventajas. El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y el desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales por la franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la matriz del negocio y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo, lo que conlleva a la expansión de los mercados, a través de un producto o servicio que satisfaga una necesidad del mercado y que puede llamar la atención y el interés del público.

La ventaja estratégica, de esta forma de comercialización motivan y alientan al franquiciador y a sus franquiciatarios para que identifiquen mejor las nuevas oportunidades de mercado y mejorar las eficiencias operativas, y después ampliar los canales de comunicación, para crear un gusto, provocar un deseo o satisfacer una necesidad; asimismo son necesarios programas publicitarios intensos, cuyo alcance sea general y su cobertura completa, lo que permita a la franquicia solventar dichos costos a un precio muy bajo para los franquiciatarios. La publicidad, y la investigación de los

mercados, corren a cargo de quien otorgó la franquicia, lo que es una ventaja ya que a veces los pequeños inversionistas no pueden darse el lujo de anunciarse, una compañía de franquicias reúne un fondo con dinero de los franquiciatarios y con él financia programas publicitarios, que lo que lleva al crecimiento regional o nacional.

Algunos de los aspectos más sobresalientes en los beneficios de las franquicias son los siguientes:

- ✓ Desde el inicio cuentan con una marca valiosa y el poder de la mercadotecnia para penetrar en los mercados.
- ✓ Aplican consistentemente sistemas operativos para satisfacer las demandas y por satisfacen las necesidades de los consumidores.
- ✓ Asistencia técnica continua para operar con mayor efectividad, eficiencia y rentabilidad de cada unidad así como en el sistema en general.
- ✓ Influencia en los consumidores para sus decisiones de compra. De tal forma que el esfuerzo por brindar un mejor servicio conlleve a que la preferencia del producto ofrecido se mantenga viva en el consumidor al brindar un mejor producto y servicio en cada uno de los negocios franquiciados.
- ✓ La motivación del franquiciatario, resultado del esfuerzo que implicó su inversión, tiempo y dinero.
- ✓ Mayor margen de utilidades.

2.6 LAS DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA

Desde que la franquicia se implementó como formato de negocio en el mercado, los inversionistas lo veían como algo desconocido, parecía una forma insegura de realizar negocios, debido a la mala reputación comercial de este nuevo esquema de rentas en donde el inversionista era el que llevaba la peor parte. Ese temor a negociar bajo el esquema de franquicia data desde 1960, cuando los abusos por parte de quien quería empezar a conceder "la franquicia de su negocio", se prestó a defraudar a los que buscaban invertir en dicho negocio lo que significó una época de histeria de las franquicias. En Estados Unidos era común ver anuncios en *The Wall Street Journal* y otras medios de información ofreciendo a los publicitarios potenciales hasta 1000 dólares a la semana, incluso hasta volverlos ricos en tan sólo 6 meses, lo cual era obviamente un engaño para quien logrará caer, en los negocios autónomos llamados franquicias.

Así durante mucho tiempo, el otorgar franquicias se convirtió en un terreno de ventas sumamente incierto y de promesas exageradas de ingresos ilimitados a cambio de inversiones modestas. El problema dio lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos. Es por lo anterior que el Gobierno Federal de Estados Unidos, empezó a reglamentar las franquicias en 1979, cuando la Comisión Federal sobre Comercio promulgó un reglamento completo y de aplicación nacional para el otorgamiento de franquicias.

En nuestro país es muy amplio ya el segmento de empresas que funcionan bajo el esquema de franquicias, derivado de la normatividad que ha regulado el comportamiento de ésta forma de comercialización. No puede pensarse que las libres fuerzas del mercado o la sola voluntad de los particulares, definan los contrapesos de una relación en la que el franquiciatario siempre es el más afectado. Una de las ventajas que el negocio de las franquicias propicia es que su expansión permite la legítima aspiración de cada persona en convertirse en dueño de su propio negocio; que ha sido la encarnación del sueño americano: independencia y buenos ingresos. En la mayoría de los casos el franquiciatario queda obligado a comprar sus productos o sus insumos al franquiciante (lo que otorga a este la primera ganancia segura) y a compartir de por vida sus ganancias.

A pesar de lo anterior, en nuestro país todavía subsisten diversos factores que han propiciado que las franquicias se consideren de alto riesgo llevando a un repudio generalizado, uno de ellos es la forma como se manejan las estadísticas. Por ejemplo, el reporte de franquicias que han cerrado, que es un dato básico de orientación para un nuevo comprador, siempre es manipulado para ocultar las que efectivamente se han dado de baja, pero nunca se incluyen las que por su mal funcionamiento han cambiado de manos en diversas ocasiones.

Otro argumento negativo que se ha esgrimido mucho es en el sentido de que la franquicia representa una esclavitud, dado que el propietario de una franquicia no goza de libertad alguna para manejar libremente su negocio, como sí en realidad no fuese él su propio dueño, por otro lado se reitera que los buenos ingresos son sólo fantasía. La independencia se da en las cláusulas que condicionan la actuación del franquiciatario, y a veces a extremos de mayor sometimiento que en una relación de patrón a empleados

El hecho es que las cláusulas señalan que el franquiciatario deberá seguir operando a pesar de sus escasas ganancias o incluso pérdidas, durante todo el tiempo estipulado por el contrato, lo cual esto es obvio que se determine, ya que sé esta hablando de un negocio en riesgo de quiebra y de ser así, ambos socios perderían. sin embargo, los resultados que en la práctica están arrojando las franquicias cuestionan seriamente el modelo. Las franquicias como forma de negocio no fracasan por sí solas. son muchos los factores influyen para ello, y sobre todo no tomar las medidas necesarias antes de negociar las cuales se manifiestan en toda su amargura cuando los franquiciados se ven en la necesidad de cerrar.

Cuadro No. 21

| VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE | RIESGOS Y DESVENTAJAS DEL FRANQUICIANTE |
|--|---|
| Fortalecimiento y preservación de la marca Baja inversión de capital respecto del esquema tradicional Mejor eficiencia y desarrollo Ampliación rápida del mercado Riesgo asociado al franquiciatario Ingresos e incentivos económicos | Indisciplina del franquiciatario Rompimiento del espíritu de equipo Incompetencia Descontrol de capital Selección equivocada del franquiciatario |
| VENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO | RIESGOS Y DESVENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO |
| Ingresos fijos Facilidades iniciales, soporte técnico, a veces financiero Mejor riesgo de quiebra Mixtura de operaciones, supervisión y asesoría continua Entrenamiento gerencial y capacitación Ingresos e incentivos económicos | Menor limitación de independencia Incumplimiento de las normas convenidas por parte del franquiciante Descontrol de capital Mixtura permanente de las operaciones Restricciones en la venta y transferencia del negocio |

Fuente: Revista Español, 25 de abril de 1991, "Ejército de Reproductores".

Así tenemos que desventajas se presentan en el momento de que se crea dependencia entre ambos inversionistas, sin embargo las ventajas se dan a partir de negociar para adquirir una franquicia, y se sabe que los beneficios son de tal importancia que se ha decidido franquiciar.

De tal forma, tenemos que el patrimonio de muchas personas que han cedido al espejismo de **algunas franquicias** se ha venido abajo en aventuras con empresarios irresponsables que no han tomado las medidas de seguridad adecuadas y que piensan que para dar franquicias basta con imprimir folletos anunciando sus bondades, lo que demuestra que hasta las empresas más acreditadas pueden conducir a sus franquiciatarios a límites de lo tolerable.

De acuerdo al estudio del presente capítulo podemos concluir que el sistema de franquicias como una forma de negocios, no consiste solamente en llegar, comprar una marca, establecerse y atraer clientes, sino observar y sobre todo analizar mediante un previo estudio de mercado el potencial y qué expectativas presentan a mediano plazo. Se debe considerar la situación económica de la población en donde se piensa establecer un negocio y sobre todo las posibilidades de solventar un financiamiento, así como dar marcha efectiva en el negocio que se esté operando, las condiciones no están para propiciar más quiebras comerciales.

marcha efectiva en el negocio que se esté operando, las condiciones no están para propiciar más quiebras comerciales.

Entonces, tenemos que para el éxito de todo negocio sea o no-franquicia, se debe satisfacer completamente al cliente, reflejado en el servicio que se presta, ya que de él depende el éxito o fracaso de la inversión.

CAPITULO 3

FUNCIONAMIENTO DE LA FRANQUICIA

3.1 PROCESO DE INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE FRANQUICIAS

A partir del cambio estructural de la economía mexicana, la modernización de Petróleos Mexicanos se vuelve una necesidad. La empresa consideró que sus sistemas de distribución y comercialización en el sector gasolinero estaban quedando rezagados frente al desarrollo tecnológico, existiendo una demanda de mejores servicios y rentabilidad, que como negocio deberían de tener las estaciones de servicio del país. En este contexto, Pemex Refinación procedido a la reestructuración de sus centros de comercialización y distribución con el fin de incorporar nuevas tecnologías y optimizar operaciones con el objetivo de elaborar más y mejores combustibles. Para ello, realiza un diagnóstico sobre la situación de las estaciones de servicio en todo el país y de acuerdo a la desfavorable situación bajo la cual seguían operando, propone las medidas que condujeron a determinar su modernización.

Cabe recordar que uno de los objetivos de modernización para Pemex, en el ámbito de la distribución, fue el de mejorar el abastecimiento de productos en el territorio nacional mediante la optimización de los esquemas de suministro, la modernización de los centros de distribución y de los medios de transporte, debido al deteriorado estado físico en el que se encontraban los equipos instalados, los cuales, de acuerdo a una evaluación de Pemex, en 1990 el 92% de la infraestructura gasolinera actual era obsoleta, se concluyó que resultaba imprescindible una reconversión que permitiera incorporar a las estaciones de servicio la tecnología adecuada en materia de equipos e instalaciones que garantizarán un mejor servicio, protección al medio ambiente, elevara la rentabilidad, pero sobre todo dieran seguridad a la población en general, lo cual con la modernización se lograría. A continuación se describe el panorama del sector gasolinero que prevalecía antes de la entrara en vigor la Franquicia Pemex:

En 1991 operaban en el país 3, 164 estaciones de servicio de las cuales 2,911 se integraban con equipos adquiridos 10 años atrás y se encontraban en situaciones de rebasar (o tal vez algunos ya lo habían hecho), la vida máxima garantizada por los franquiciantes, lo que provocaba fallas y riesgos que afectaban al medio ambiente. A ello se agrega, que las comisiones se mantenían como una cuota fija y su tasa porcentual habían decrecido al aumentar el precio de los combustibles, las malas condiciones del equipo y al alto costo de mantenimiento, provocaban continuos gastos para el dueño de una gasolinera, y en cuanto al régimen de propiedad, el 68% de estos establecimientos pertenecían a personas físicas (2,110) y el 32% (994) a sociedades mercantiles.

A lo anterior se agregan las bajas ventas que se registraban en cada una de las estaciones de servicio, es decir, del total de las estaciones de servicio del país, más de 1.200 se mantenían con volúmenes de venta inferiores a los 500 mil litros mensuales y excepcionalmente 21 de ellas superaban los 4 millones de litros mensuales. Así, y como resultado de la problemática presentada, a partir de 1981 la tasa de crecimiento del sector permaneció inmóvil ya que salió del negocio el mismo número de establecimientos de los que entraron.

La Organización Nacional de Expendedores de Petróleo (ONEXPO), señala que la transformación de gasolineras en restaurantes, oficinas y otros negocios más rentables era cada vez más frecuente, y quienes lo hacían, en muchos casos era a costa del deterioro de sus estaciones y que por falta de financiamiento no les era posible restaurar, el costo era demasiado elevado y la rentabilidad de su gasolinera era casi nula. Ante la insuficiencia de autorizaciones para nuevas estaciones de servicio y el reducido margen de utilidad, el sector empresarial expresaba su incertidumbre sobre la viabilidad económica del negocio, de tal suerte que la red de gasolineras en vez de experimentar un crecimiento, mostraba una tendencia a la disminución de los puntos de venta; como respuesta a esta problemática surge el Programa de Modernización de Estaciones de Servicio.

De esta forma, se llevaron a cabo trabajos de investigación en campo y se concluyó que resultaba imprescindible una reconversión que permitiera incorporar a las estaciones de servicio, la tecnología de punta en materia de equipos e instalaciones que garantizaron seguridad y protección al medio ambiente, mejorarán el servicio ofrecido a los usuarios, así como diversificar la actividad comercial para elevar su rentabilidad; factores de los cuales prácticamente el sector carecía. Ante la vieja estructura de distribución, Pemex decide implementar un nuevo formato de negocio para sus distribuidores, romper con la exclusividad de giro que privaba en las estaciones de servicio y crear un esquema distinto de comisiones basado en una tarifa porcentual, que permitiese un incremento real de ganancias por litro de gasolina, de tal forma que se da inició a la entrada en operación del programa de franquicias, constituyéndose **la Franquicia Pemex**.

3.2 LA FRANQUICIA PEMEX

Es así como el 18 de marzo de 1992, se anuncia la puesta en marcha del Programa de Modernización de estaciones de servicio a través de la **Franquicia Pemex**. Dicho programa inicia su proceso de investigación y conformación en el último trimestre de 1990, y se desarrolla en 1991, y nace con la idea de dar un giro a la problemática que vivían las Estaciones de Servicio de todo el país. De acuerdo a la importancia que

representa el buen funcionamiento de una estación de servicio como distribuidora de combustibles, esta debe darse en condiciones óptimas de operación y con tecnología de punta. Para entender el funcionamiento de la Franquicia Pemex, debe entenderse primeramente que es una Estación de Servicio:

Una estación de servicio es un establecimiento destinado para la venta al menudeo de gasolinas y diesel al público en general, suministrándolos directamente de depósitos confinados a los tanques de los vehículos automotores, así como de aceites y grasas lubricantes⁸

A través de la Franquicia:

Petróleos Mexicanos pone al alcance de las estaciones de servicio del país los medios para desarrollar y diversificar su actividad comercial, mejorando sus instalaciones y equipos e incrementando sus ganancias y elevar así la calidad del servicio.

En la franquicia Pemex intervienen:

El franquiciante que es Petróleos Mexicanos y

El franquiciatario que es la estación de servicio.

El Centro Internacional de Franquicias señala que la medida busca promover la inversión en el ramo, a fin de garantizar el abasto eficiente de gasolina. A pesar de la mejora de las instalaciones que ofrece la Franquicia para una estación de servicio, a partir de la entrada en vigor de este Programa, la idea de supervivencia para los pequeños gasolineros se empieza a volver más incierta, es decir para aquellos que presentan problemas de financiamiento para acceder a la franquicia, el problema se daba más en el interior de la República, sin saber que dicho programa ofrecía apoyo financiero para realizar la modernización de las estaciones de servicio que se encontraban bajo tal incertidumbre, Pemex realiza un convenio con Nacional Financiera para acreditar aquellas estaciones con ventas inferiores a 500,000 litros mensuales (consiste en plazos más largos para el pago de deuda), así mismo, acuerdos suscritos con Banamex y la firma de convenios con otras arrendadoras, aseguradoras, afianzadoras y bancos, por lo que el apoyo financiero para llevar a cabo los proyectos de remodelación total de las gasolineras, no representaban un impedimento para que dicha modernización se llevara a cabo.

De tal forma que la red de estaciones de servicio se sujeta desde marzo de 1992 al de reestructuración de instalaciones para garantizar elevados niveles de seguridad y cumplimiento de la normatividad en materia ambiental, logrando a la vez altos estándares de calidad en el Servicio. Pemex Refinación promueve el desarrollo de la Red de Estaciones de Servicio en todas las poblaciones y ciudades del país y aplica lo establecido en la Franquicia Pemex, que condujo al acuerdo con la Comisión Federal de

⁸ Documento: Especificaciones Generales para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio, Pemex Refinación, 1994.

Competencia y que se firmó en julio de 1994 y que dio lugar al Programa Simplificado para la Instalación de Nuevas Estaciones de Servicio, con ello se impulsa e incrementa de manera constante la Red de Estaciones de Servicio, que asciende a 4.150 gasolineras en todo el país.

Cabe señalar que la crisis que afectó a la economía mexicana en 1994, retrasó el Programa de Modernización y para impulsarlo, se amplió el plazo para concluir la remodelación y construcción, se otorgaron apoyos adicionales. Otro aspecto característico es que, para supervisar, desarrollar y perfeccionar la propia franquicia, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, autorizó la constitución de un Fideicomiso de Administración de la Franquicia Pemex, para crear un importante ahorro de recursos financieros, derivado de las cuotas de adhesión, que se destinarían al mantenimiento de la franquicia², para su buen funcionamiento u operación así como al pago de inspectores independientes que verificarán el cumplimiento de las normas técnicas y de seguridad de las estaciones de servicio.

El Programa de Modernización operó satisfactoriamente durante el primer año de operación y creación de la Franquicia Pemex (1992), destinando los recursos principalmente a la supervisión técnica de las gasolineras y al desarrollo del valor comercial de la franquicia, dando como resultado una expansión satisfactoria de la red de estaciones de servicio en México.

El Programa de Modernización fue diseñado para operar en dos vertientes:

Incorporación y reconversión de las estaciones de servicio existentes.
Ampliación de la red nacional a través del establecimiento de nuevas estaciones de servicio.

Como objetivos básicos del programa, se establecieron los siguientes:

- ⇒ Garantizar seguridad total a usuarios y sociedad en general.
- ⇒ Apoyar en el ámbito de su competencia las acciones que en materia de preservación del medio ambiente establece el Gobierno Federal
- ⇒ Mejorar y diversificar los servicios que se ofrecen al público.
- ⇒ Fortalecer la Imagen Institucional de Petróleos Mexicanos.
- ⇒ Modernización para una mayor competitividad ante la apertura de los mercados
- ⇒ internacionales y mejores perspectivas en la comercialización del sector gasolinero.

² La cuota de adhesión a la franquicia así como los pagos por mantenimiento a la misma, es el pago que el propietario de una estación da a Pemex por el permiso de manejar su nombre en su Estación de Servicio y por el hecho de que Pemex supervise y arregle las anomalías en el funcionamiento de equipo en dichas estaciones.

La franquicia Pemex se sustenta principalmente en el aspecto técnico, a través de la cual se alcanzan los objetivos básicos establecidos en materia de seguridad y protección al medio ambiente, incluye además aspectos complementarios que enriquecen el concepto y permiten la modernización de las gasolineras, tales como tiendas de conveniencias, refaccionarias, comercialización de aditivos, expendios de comida rápida, las cuales se conocen como tiendas de conveniencia o subfranquicias. Dentro del programa de modernización, se realizó una clasificación de las diferentes estaciones de servicio, las cuales se dividen en ocho tipos diferentes:

Clasificación de las estaciones de servicio:

Estaciones de servicio típicas, son aquellas que se ubican dentro de las zonas urbanas de las ciudades y sobre los márgenes de carreteras federales.

Estaciones de servicio en paradores turísticos, son las que se ubican sobre los márgenes de las autopistas y pueden formar parte de un grupo de servicios conexos.

Estaciones de servicio básicas, son las que se ubican dentro de los poblados, en zonas rurales y sobre los márgenes de carreteras estatales.

Autoconsumo, son establecimientos para el despacho de gasolina y diesel, así como de aceites y grasas lubricantes a los vehículos de empresas particulares e instituciones gubernamentales, que se suministran directamente de depósitos confinados a los tanques de dichos vehículos.

Minigasolineras, son establecimientos que se ubican dentro y fuera de ciudades así como en centros turísticos; sus características principales son contar con instalaciones indispensables para operar adecuadamente en terrenos mínimos.

Estaciones de servicio marinas, son los establecimientos que se ubican sobre los márgenes de ríos y litorales, destinados a satisfacer la demanda de combustibles de embarcaciones pesqueras y de turismo.

Paraderos camioneros, son establecimientos destinados exclusivamente para el abastecimiento de combustible a equipos automotores pesados por lo tanto únicamente se expenderá combustible diesel.

Autoservicio, es una instalación adecuada para que el usuario suministre combustible al tanque de su vehículo o motor, sin la necesidad de despachadores. Regularmente este tipo de estaciones se encuentra ubicadas en las zonas fronterizas del país. ahí el consumidor por sí sólo carga su tanque; depositando la cantidad de dinero exacta que desea para su automóvil.

Puntos de venta

Este servicio se puede ofrecer al público siempre y cuando existan las condiciones apropiadas en calles y avenidas. Todas las estaciones de servicio que se encuentran a lo largo y ancho del país, incorporadas a la Franquicia Pemex, deben apegarse a las Especificaciones Generales para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio emitidas por Pemex Refinación.

El esquema conceptual de la Franquicia Pemex considera dos categorías de estaciones: 2 y 3 estrellas, esta clasificación se refiere a las características de operación sobre las cuales funciona las que están en proceso de remodelación, toda vez que las nuevas nacen bajo la categoría de 3 estrellas. La diferencia fundamental entre las estaciones de servicio que se identifican como 2 y 3 estrellas radica en el cumplimiento de imagen y servicio, ya que en ambos casos se deben observar en su totalidad los aspectos establecidos por Pemex Refinación en materia de seguridad y protección al medio ambiente.

Los bienes y servicios que considera la franquicia Pemex para utilizarse o comercializarse en una estación de servicio han sido clasificados en básicos y complementarios:

Básicos, comprenden dispensarios de gasolina, tanques de almacenamiento, tuberías de doble pared, sistemas de recuperación de vapores, sistemas de medición y control, equipos periféricos, imagen institucional, entre otros.

Complementarios, incluyen tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras de refrescos, alimentos (y otros productos de consumo), llantas, baterías y refacciones, aditivos y cosméticos para el automóvil; tarjetas de crédito y débito, vales de gasolina y en general aquellos bienes y servicios susceptibles de ser comercializados en una estación de servicio.

En cuanto a los beneficios directos que recibe el propietario son los siguientes:

Posibilidad de diversificar su actividad comercial y lograr mayores ingresos optimizando el punto de venta con otros productos y servicios.

Obtener mayores comisiones y descuentos por la venta de petrolíferos con relación a la categoría e imagen de su estación de servicio.

Pemex Refinación establece en coordinación con la gerencia de estaciones de servicio las cuotas de incorporación a la franquicia de la siguiente forma:

3.3 OBJETIVO DE LA FRANQUICIA PEMEX

El objetivo primordial del Programa de Modernización de Estaciones de Servicio a través del establecimiento de la Franquicia Pemex, es ofrecer un servicio de excelencia al público consumidor, al disponer de gasolineras más seguras y que protejan al medio ambiente, para lograr una imagen institucional competitiva y una mejor rentabilidad en cada establecimiento.

Petróleos Mexicanos ha desarrollado sus objetivos básicos y son los siguientes:

- **Mejorar la calidad** y proporcionar servicios adicionales a los usuarios de las estaciones de servicio.
- **Incorporar la tecnología** y los equipos que permitan una operación orientada a la protección del medio ambiente y a la protección civil, mejorando sus instalaciones y equipos.
- **Garantizar el cumplimiento de las especificaciones** y normas técnicas que otorguen confianza y seguridad a la población en general y en particular de los vecinos de las Estaciones de Servicio, de quienes laboran en ellas y de los usuarios de las mismas.. Sobre la base de principios y normas técnicas de operación ya establecidas.
- **Propiciar el establecimiento de nuevas estaciones de servicio que satisfagan el crecimiento de la demanda nacional.** La responsabilidad social de Petróleos Mexicanos exige el cumplimiento de este programa, para el desarrollo de un moderno sistema de comercialización.
- **Apoyar las políticas ecológicas** establecidas por autoridades competentes.
- **Ampliar y superar** los servicios que se ofrecen al usuario.
- **Desarrollar la capacidad** empresarial del franquiciatario.
- **Incrementar la rentabilidad de la estación de servicio** franquiciada al establecer otros negocios adyacentes a ésta.
- **Promover mejores condiciones en la negociación** con los proveedores de bienes y prestadores de servicios que requiere el franquiciatario.

Pemex junto con los inversionistas se ha propuesto:

Impulsar de manera conjunta (Pemex Refinación y el sector gasolinero), la conclusión del Programa de Modernización de Estaciones de Servicio, en el contexto de la Franquicia Pemex. Lo cual implica un compromiso para ambos sectores.

Las características del sistema de franquicias conllevan a la mejora continua en la calidad del servicio, aportando mayores elementos para asegurar niveles óptimos en la calidad del servicio, y de esta forma se deben cumplir de manera eficiente y efectiva los requerimientos del cliente, para lo cual se deben inspeccionar correctamente los aspectos más relevantes de la operación de las unidades franquiciadas y detectar los posibles errores que se estén cometiendo, para buscar la solución y establecer estrategias de mayor alcance perfeccionando el servicio.

3. 4 .- REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTACIONES DE SERVICIO FRANQUICIADAS

Este programa está estructurado en cuatro vertientes fundamentales, las cuales se aplican actualmente y son:

Ecología y seguridad:

La actividad está orientada por la Ley general del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente (suelo, subsuelo y atmósfera), para garantizar una operación segura y eficiente, tanto a usuarios y empleados, como a la infraestructura (habitacional, comercial, industrial y de servicios) que rodea a una estación de servicio. Con la nueva normatividad la tecnología de los equipos supera en mucho a las anteriores, son más seguros y por lo tanto mejores, así como la calidad de sus productos. Otro aspecto relevante en materia seguridad ambiental es la instrumentación del sistema de recuperación de vapores.

Imagen:

Esta se orienta a ofrecer un conjunto visualmente homogéneo, la imagen de todo negocio en el mercado es primordial para lograr ser competitiva y ofrecer un servicio de calidad al consumidor, Pemex intenta lograr una sólida presencia en el mercado nacional a través de sus distribuidores. Es evidente que la imagen de las estaciones de servicio Pemex de todo el país dio un giro de 360°. esto se vislumbra día con día con la apertura de más y mejores gasolineras ahora franquiciadas.

Servicio:

Se debe ofrecer un servicio de calidad, el trato y la atención al usuario se sustentan en un mejor servicio. Abarca la revisión de niveles básicos del automóvil, limpieza del

parabrisas y oferta de productos complementarios, se debe procurar que la operación de la estación de servicio esté al nivel de la buena imagen.

Dentro del programa de modernización, se establecen los requisitos administrativos para construir y operar nuevas estación de servicio, los cuales consisten en cubrir los siguientes requisitos:

- ⇒ Llenar la solicitud Institucional
- ⇒ Ser de nacionalidad mexicana
- ⇒ Acreditar la legal adquisición del predio para construir la estación de servicio
- ⇒ Por último, cubrir los requerimientos de las características del terreno que asegure su uso y funcionamiento por un mínimo de 5 años.

Además de cubrir la respectiva cuota de adhesión a la franquicia, la cual está determinada por los volúmenes de gasolina que la estación de servicio venda diariamente; teniendo los siguientes costos:

Cuadro No. 3.1

CUOTA DE ADHESION
A LA FRANQUICIA PEMEX, 1992.

| Volumen de venta (litros) | Cuota de adhesión (nuevos pesos) |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Hasta \$750,000 | N \$ 1,000 + I.V.A. |
| De \$751,000 a \$1' 500,000 | N \$ 2,500 + I.V.A. |
| De \$1' 500,001 en adelante | N \$ 5,000 + I.V.A. |

Fuente: Gerencia de Franquicia Pemex, datos de 1992

Para 1998 las cuotas de adhesión dependen de la ubicación de la estación de servicio como a continuación se señala:

Cuadro No. 3.2

CUOTAS DE INCORPORACIÓN A LA FRANQUICIA PEMEX

| Localización | Cuota | Mín. prestación de carga |
|--|--------------------|--------------------------|
| En zonas urbanas, carreteras, zonas especiales y marinas (turísticas). | \$ 34,500.00+I.V.A | \$ 8,500.00+I.V.A |
| Mini estaciones de servicio en todo el País. | \$ 23,000.00+I.V.A | \$ 8,500.00+I.V.A |
| En zonas rurales y zonas marinas (pesqueras) | \$ 11,500.00+I.V.A | \$ 2,300.00+I.V.A |

Fuente: Subdirección Comercial, Gerencia de Estaciones de Servicio.

Dentro del programa, se establecen las Normas que integran el Marco Jurídico de la Franquicia Pemex, en éste se detalla en forma conceptual y normativa las responsabilidades que como franquiciatario adquiere el empresario gasolinero y Pemex, relaciona también las distintas marcas licenciadas, ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.

El Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, como señaló al principio, define y reconoce a la Franquicia como una figura aceptada por la Legislación Mexicana, definiéndola de la siguiente manera

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que éste distingue”.

En la Franquicia Pemex el franquiciante es Pemex - Refinación y el franquiciatario es la persona física o moral que ha suscrito el Contrato de Franquicia y de Suministro de Productos Pemex y que en tal virtud se obliga a operar una estación para facilitar el cumplimiento del contrato que establece las directrices, políticas y lineamientos que Pemex - Refinación señala en dicho contrato.

Para la adquisición de la Franquicia Pemex, el Marco Jurídico determina los siguientes requisitos:

- ✓ Personas físicas, ser de nacionalidad mexicana por nacimiento o por naturalización.
- ✓ Personas morales, ser mexicanas constituidas de acuerdo con la legislación nacional e inscrita en el Registro Público del Comercio.

En cuanto a los lineamientos para uso de los factores de operación, éstos son:

MARCAS

Entre las normas destaca la no-comercialización de productos que compitan con los elaborados por Pemex, tampoco el uso de logos y nombres de compañías petroleras diferentes a Pemex en las tiendas de conveniencia, de lo contrario el contrato de franquicia se cancela.

OPERACION

Queda a criterio y libertad del proveedor de bienes y servicios o en su caso de quien la opere, siempre y cuando no contravenga las disposiciones legales y normativas de la zona donde se ubique la estación de servicio.

SUPERVISION

Pemex Refinación adquiere en su carácter de franquiciante obligaciones dirigidas a otorgar supervisión, asesoría y asistencia técnica permanente, con el objeto de apoyar al franquiciatario indicándole las operaciones que se aparten del reglamento. En cuanto a la territorialidad de las estaciones de servicio, éstas no se marcan debido a que los productos que se comercializan son de primera necesidad para la población.

Con respecto a la rescisión del contrato por parte de Pemex - Refinación hacia el franquiciatario, se puede dar por los siguientes aspectos:

- ✓ Por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas en el contrato.
- ✓ Por quiebra o suspensión de pagos del franquiciatario.
- ✓ Por clausura o embargo.
- ✓ Por pérdida del predio.
- ✓ Que el franquiciatario venda o anuncie otro producto distinto a los de Pemex.
- ✓ Por adulterio de productos, envases y etiquetas de Pemex – Refinación.
- ✓ Manejo de la Franquicia Pemex, por parte de terceras personas es decir de personas ajenas a la franquicia.
En resumen, por incumplimiento de cualquiera de las reglas que determina Pemex - Refinación.

3. 5. - MEJORA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS PEMEX

Desde 1991, Pemex ha implementado políticas de mejoramiento de calidad en sus productos, realizando importantes inversiones a través del mejoramiento de tecnología y modernización en sus refinerías así como investigación en procesos de elaboración, para lograr combustibles bajos en plomo y lo que es mejor, su eliminación total en la elaboración de gasolinas automotrices, con una disminución en la emisión de contaminantes. A continuación se analiza de la evolución de las gasolinas Pemex, con el fin de tener claro que en cuanto a modernización se refiere, los combustibles automotrices han mejorado su calidad como respuesta a los requisitos ambientales y para estar acorde con la calidad del servicio en las estaciones de gasolina.

Evolución de las gasolinas automotrices Pemex:

La gasolina como combustible automotriz, se encuentra entre los productos derivados de la refinación del petróleo de mayor demanda en el mercado nacional. Se utiliza en el transporte automotor desde los años veinte, época en que se inicia la producción en serie de vehículos automotores. En 1938, al formarse Petróleos Mexicanos como consecuencia del acto expropiatorio del 18 de marzo, el país consumía un sólo grado de combustible automotriz con el nombre de gasolina, el cual cumplía con especificaciones.

de acuerdo a los requerimientos de motores de aquella época y que se satisfacían con 57 octanos, índice que mide su capacidad antidetonante.

En 1940 aparece en el mercado la primera gasolina producida con ingeniería desarrollada por Pemex, a la que se denominó Mexolina, mejorando a 70 de octano. En 1950 siguiendo las tendencias y requerimientos automotrices, aparece la supermexolina con 80 octanos. Es a partir de 1956, con la aparición en el mercado de autos equipados con motores de mayor relación de compresión, cuando se elabora Gasolmex, de 90 octanos. En 1966 con la producción de vehículos de alta relación de compresión, se elabora una gasolina de más alto octano, se le llamó Pemex 100 (de 100 octanos).

Es hasta 1973 que se mantienen en el mercado cuatro grados de gasolina para uso en automotores, con diferentes opciones de octano para satisfacción del parque vehicular en México, y de acuerdo a estudios de mercado realizados en 1973, se definió que el promedio de octano requerido en el país era del orden de 85 octanos aproximadamente, para los vehículos de esa fecha. Por otra parte, debido al creciente turismo proveniente de los Estados Unidos que se internaba en México con automóviles diseñados para usar gasolina de alto octano sin plomo, se hacía necesario la producción de otro tipo de combustible, fue así como se desarrollaron dos nuevas gasolinas, la Nova con 81 octanos y 3.5 ml de tetraetilo de plomo, y la Extra con plomo de 94 octanos.

Las campañas publicitarias realizadas para estos nuevos combustibles, así como las recomendaciones contenidas en el manual del propietario de los automóviles nuevos, señalaban la conveniencia de utilizar muestras de ambos grados de gasolina que en ese entonces se distribuían en México. En el año de 1973 la gasolina Nova no cubría las necesidades del consumidor, sus preferencias se debían al precio y no a la calidad del combustible que requería. En 1974 la gasolina Extra con 92 octanos representaba solamente el 12% de las ventas totales de combustibles automotrices. Así, la elaboración de gasolinas se da atendiendo a los avances tecnológicos, tanto en la industria de refinación del petróleo, como de los requerimientos de motores modernos y, en los últimos años, a factores como el uso eficiente de la energía y la protección del medio ambiente.

Así, a partir de 1982 Pemex formula la gasolina Nova con el fin de reducir el uso de tetraetilo de plomo. En 1986 aparecen en el mercado las nuevas gasolinas Nova Plus y Extra Plus. Como un reflejo de lo que ocurría en Estados Unidos, se analiza la conveniencia de disminuir la presión de vapor de las gasolinas. Fue en 1991 cuando se logró una reducción muy significativa del contenido de plomo en la gasolina Nova, dejando de emitirse a la atmósfera 646 toneladas de plomo con respecto a 1990 y en 1994 bajo en otras 98 toneladas al año.

Por ejemplo, en 1991 la industria automotriz introdujo el convertidor catalítico que requería de gasolina sin plomo, por lo que Pemex Refinación se comprometió para esa

fecha a distribuir en todo el país gasolina sin plomo, la partícula Sin significa que es una gasolina sin plomo, contiene una formulación de MTBE (Metil -Terbutil Eter) que es un compuesto oxigenado que mejora la combustión de la gasolina dentro del motor, bajando la emisión de hidrocarburos no quemados a la atmósfera, aumenta el octano a la gasolina, contiene alquilado ligero que es un componente de alto octano que normalmente se usaba para gasolinas de aviación, libre de azufre, aromáticos y otras partículas contaminantes.

Cabe mencionar que el plomo es un veneno para el catalizador de los convertidores, llega a destruirlos e incluso a desactivarlos, es por eso que el uso de gasolina Nova Plus no se recomienda para automóviles que tengan el convertidor catalítico, la acción del convertidor es un beneficio para el vehículo y el medio ambiente, convierte el monóxido de carbono a dióxido de carbono, transforma un gas venenoso en otro inofensivo y reduce el contenido de hidrocarburos no quemados hasta en un 90%. Así, Pemex produce la gasolina Pemex Magna Sin Plomo, la cual ofrece alto rendimiento y protección al motor, los gases de combustión que emite a la atmósfera esta gasolina no contienen plomo.

En marzo de 1996 se inició la producción de la gasolina Pemex Premium, esta gasolina sin plomo tiene un alto octanaje (93 octanos) superando en cinco puntos más a la gasolina Pemex Magna Sin, tiene un contenido de aromáticos, olefinas y benceno de 25.10 y uno por ciento como máximo respectivamente, con lo cual se reduce la formación de ozono, brinda mayor eficiencia de los componentes del motor y óptimo rendimiento. El fin último de reformular las nuevas gasolinas es reducir cada vez más sus contaminantes

Así, las operaciones de Pemex en los últimos años se han orientado a mejorar los rendimientos de productos destilados y aumentar la producción de gasolinas sin plomo y diesel de bajo azufre, logrando reconvertir sus productos al mismo tiempo que la modernización de sus estaciones de servicio. De igual forma, la calidad del diesel ha sido superada (Pemex Diesel), con un mínimo de contenido de azufre de 0.5% (lo cual incrementó la utilización de las plantas recuperadoras de azufre.

Con respecto a la inversión destinada por Pemex para la elaboración de sus productos, destaca el inicio de operaciones en la Refinería de Tula de las plantas productoras de MTBE y TAME las cuales producen de noventa y sesenta mil toneladas anuales respectivamente. Para la reducción de emisiones de azufre en el diesel así como en la elaboración de gasolinas sin plomo entraron en operación dos plantas hidrodesulfuradoras de destilados intermedios en las refinerías de Salamanca y Tula, en la primera entraron en operación las plantas de alquilación e isomerización, registrándose un considerable avance en las plantas de este tipo.

3.6 - RESULTADOS DEL PROGRAMA DE FRANQUICIAS

Los montos de inversión acumulada que se han canalizado para la adquisición de franquicias en México son de alrededor de 600 millones de dólares y de esta cifra, 140 millones se invirtieron en 1996. Al cierre de 1996 operaban en México 60 mil puntos de venta -40 mil de ellos en la ciudad de México- que comercializaron productos de más de 40 marcas, superando los cuatro mil millones de dólares de ventas. Se estima que por cada franquicia que se abre se crean 15 nuevos empleos, por lo que el sector por sí solo ha generado hasta ahora, alrededor de cien mil nuevos empleos, hecho que ha caracterizado a las franquicias.

En cuanto a la Franquicia Pemex

La expansión que ha tenido el mercado de combustibles automotrices en México, impulsado por el Programa de Modernización de Estaciones de Servicio ha permitido contar con una extensa red, ahora franquiciadas, lo que nos da como respuesta que en materia comercial se ha avanzado significativamente. Como resultado de la entrada del Programa, en marzo de 1992 se crea La Asociación Nacional de Franquiciados de Pemex ANFRAP y cuenta actualmente con 700 miembros en Veracruz, Colima, Durango, Sonora, Jalisco, Yucatán, Tamaulipas, Nuevo León, Campeche, Tabasco, Puebla, Hidalgo, Tlaxcala, Estado de México y Distrito Federal.

Actualmente las estaciones de servicio franquiciadas en el país, representan un 97.6% de la red comercial, de ellas 2,818 se encuentran al 100% en su proceso de remodelación, es decir, 7 de cada 10 estaciones de servicio franquiciadas del país han concluido su modernización, y el resto de estaciones no se ha apegado en tiempo y forma a los trabajos de modernización respectiva, presentando en general bajos niveles de avance, por diferentes circunstancias, incumpliendo con los objetivos básicos de la franquicia.

Cuadro No. 3.3

| Entidad | Est. de Serv. con bajos | Est. de Serv. 15 de mayo de 1997. | Proporción |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------|
| Aguascalientes | 1 | 44 | 2% |
| Baja California | 18 | 214 | 8% |
| Baja California Sur | 8 | 38 | 21% |
| Campeche | 2 | 25 | 8% |
| Chiapas | 11 | 78 | 14% |
| Chihuahua | 24 | 235 | 10% |
| Coahuila | 3 | 156 | 2% |
| Distrito federal | 123 | 264 | 5% |
| Durango | 5 | 94 | 5% |
| Guanajuato | 3 | 207 | 1% |
| Guerrero | 3 | 80 | 4% |
| Hidalgo | 5 | 92 | 5% |
| Jalisco | 13 | 291 | 4% |
| Edo. de México | 9 | 274 | 3% |
| Michoacán | 10 | 185 | 5% |
| Morelos | 1 | 41 | 2% |
| Nayarit | 2 | 43 | 5% |
| Nvo. León | 9 | 259 | 3% |
| Oaxaca | 5 | 80 | 6% |
| Puebla | 1 | 162 | 1% |
| Q. Roo | 2 | 31 | 6% |
| S. L. Potosí | 4 | 91 | 4% |
| Sinaloa | 7 | 140 | 5% |
| Sonora | 17 | 213 | 8% |
| Tabasco | 3 | 47 | 6% |
| Tamaulipas | 26 | 197 | 13% |
| Tlaxcala | 1 | 42 | 2% |
| Veracruz | 8 | 204 | 4% |
| Yucatán | 8 | 78 | 10% |
| Zacatecas | 8 | 78 | 10% |
| TOTAL | 225 | 4.073 | 6% |
| NACIONAL | | | |

Fuente: Franquicia Pemex. Internet 1998.

Pemex Refinación a través de compañías supervisoras externas realizó rescisión de contratos a aquellos clientes que aún no llevan un avance de remodelación superior al 40% del total en la estación de servicio, y en su caso otorga prórrogas de un mayor plazo, dependiendo de la situación financiera de cada caso en particular. En los últimos años la tasa media de crecimiento de las estaciones de servicio franquiciadas fue de 5.8 por ciento, al cierre de 1997 representaban el 95.2 por ciento del total. En el siguiente cuadro se puede apreciar más claramente cuanto han crecido las estaciones franquiciadas y las no franquiciadas:

Cuadro No. 3.4

| Estación de Servicio | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Total | 3 221 | 3 268 | 3 423 | 3 620 | 3 808 | 4 050 |
| Franquiadas | 648 | 1 895 | 2 597 | 2 999 | 3 377 | 3 856 |
| No franquiciadas | 2 573 | 1 373 | 826 | 621 | 431 | 194 |
| Índice de franquiciamiento (%) | 20,1 | 58 | 75,9 | 82,1 | 88,7 | 95,2 |

fuerce: Anuario Estadístico Pemex 1998

El acelerado crecimiento que presentaron las estaciones franquiciadas en 1993, fue de 192.4 por ciento con respecto a 1992, en 1993 se construyeron 47 estaciones más, sin incluir las que se remodelaron; en 1994 se construyeron 155 estaciones de servicio, en 1995 197 más, en 1996 188 y para 1997 y 1998 se abrieron 242 y 100 más respectivamente, en sí de las 3,221 estaciones que ya existían en el país en 1992, para el tercer trimestre de 1998 se contabilizan un total de 4150 estaciones.

Lo que significa que un total de 929 gasolineras se han construido en los últimos 6 años, con un promedio de construcción de 154.8 estaciones de servicio al año en toda la República, pero el crecimiento y desarrollo se dio más en 7 Estados de la República. Sin embargo existen casos en donde se da una disminución de estaciones, como por ejemplo en las zonas fronterizas de Baja California Norte, registrando 34 menos de estas al término de 1997 pasando de 257 a 223 estaciones, por razones no dadas a conocer por Pemex ni en ningún documento del mismo. En cuanto a la autorización para la entrada en operación de gasolineras extranjeras a México, el Gobierno Federal y Pemex Refinación aún no han autorizado dicha competencia al mercado nacional, debido a la parte tan importante de recaudación fiscal que genera la venta interna de gasolina, la medida sería seriamente perjudicial para el mercado nacional de combustibles.

Mejora en quipos y sistemas complementarios

Cabe señalar que los mecanismos de supervisión y control, se han reforzado ahora con la implementación del sistema de recuperación de vapores, el cual se define de siguiente manera:

Sistema de recuperación de vapores

Es un conjunto de accesorios, tuberías, conexiones y equipos especialmente diseñados para recuperar y evitar la emisión de los vapores de gasolinas, producidos en las operaciones de transferencia de este combustible en las estaciones de servicio, que de otra manera serían emitidos libremente a la atmósfera, el control de las emisiones de vapor de gasolinas se divide en dos fases denominadas Fase 1 Fase 2:

Sistema de recuperación de vapores fase 1: Consiste en la instalación de accesorios y dispositivos para la recuperación y el control de emisiones de vapores de gasolina durante su transferencia del autotanque al tanque de almacenamiento de combustible de la estación de servicio o de autoconsumo, y finalmente se llevan a la terminal de distribución de Pemex - Refinación para su tratamiento⁹. En sí Consiste en el llenado hermético de tanques y pipas de Pemex y de tanques de almacenamiento en las gasolineras, este proyecto se realizó durante 1996.

Sistema de recuperación de vapores fase 2: Se realiza durante 1997 y es una técnica muy costosa debido al alto grado de inversión requerida la cual fluctúa entre 2 y 5 millones de pesos por estación de servicio, dependiendo de la ubicación del terreno y el número de islas y bombas que se instalen, el procedimiento para esta fase consiste en la instalación de equipo para asegurar el llenado hermético de las mangueras de los dispensarios a los tanques de los vehículos.

Es importante señalar que en cuanto a la implementación del sistema de recuperación de vapores, un centavo de cada litro se destina a créditos para ayudar a través del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras) a los gasolineros para la adquisición e instalación dichos sistemas, de no tener este sistema se podría dar el caso de la clausura por no cumplir con los compromisos ambientales establecidos por Pemex y la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap). También en 1996, Pemex Refinación aplicó el sistema de cobranza electrónica con el propósito de modernizar y hacer más eficiente y seguro el sistema de crédito. El nuevo sistema permite aplicar un plazo de crédito real en sustitución del crédito operativo que se otorgaba en especie, con ello se refuerza el control interno y se garantiza la cartera de ventas a estaciones de servicio mediante fianza o carta de crédito.

En la lista de los proveedores básicos admitidos como subfranquiciatarios aparecen, al menos, cuatro empresas que son, a la vez propietarias de gasolineros, suministran equipo y dan mantenimiento a los mismos, donde las pruebas consisten en:

- > Equipo metálico y electrónico
- > Refacciones, pruebas de hermeticidad y limpieza de tanques.

En cuanto a la expansión de la comercialización

Respecto a los volúmenes promedio vendidos, éstos se calculan de 35 a 45 litros por minuto, dependiendo de la ubicación de la gasolinera y de flujo vehicular según la zona, esto es aproximadamente 875 mil litros al día por estación de servicio. Incluso existen gasolineras que venden hasta 9 millones de litros de combustibles automotrices al año, si éstas se encuentran en un lugar donde el flujo vehicular es elevado, regularmente esto

⁹ Especificaciones Generales para la construcción de unas estaciones de servicio, Pemex Refinación.

sucede en estaciones de servicio turísticas, paraderos, salidas a carretera, avenidas importantes y terminales marítimas entre otros puntos estratégicos en donde son susceptibles a obtener altos porcentajes de ventas.

Hoy en día la media de consumo es de 1.650 metros cúbicos en el Distrito federal y estaciones conurbadas o lo que es lo mismo un millón 650 mil litros. Cabe señalar que 22 por ciento del consumo total de productos petrolíferos se realiza en el Distrito Federal, y este consumo se da en una gran proporción en combustibles automotrices debido a la alta concentración de las estaciones de servicio. Se calcula que del total de vehículos en México, el 75 por ciento se encuentran en circulación diariamente. Otro aspecto importante es que el consumo total de las estaciones de servicio concentradas tan sólo en Ciudad Nezahualcóyotl y equivale a 2120 metros cúbicos al año, se hace referencia a este municipio por citar un ejemplo del gran consumo de combustibles automotrices que se da tan sólo en algunas partes del Valle de México.

En cuanto a la comparación de las gasolineras de México con respecto a otros países, se tiene que: la gasolinera más grande de Europa tiene expectativas de venta 40'000,000 litros anuales. En México, las 26 estaciones más grandes venden más de 48'000,000 litros al año. El promedio anual de ventas por estación de servicio en el país es de 8.4 millones de litros. El margen de utilidad esperado en las estaciones de servicio de Estados Unidos es entre 3% y 6% en las gasolinas y entre 40% y 45% en los productos vendidos a través de minisupers. El margen de utilidad de las gasolineras franquiciadas en México, representa con el precio actual una diferencia a favor de 65% respecto a las que obtienen las gasolineras tradicionales por la venta de Nova.

Cuadro No. 3.5
MARGENES DE UTILIDAD EN GASOLINERAS, 1993.

| Producto | Gasolineras franquiciadas | | Gasolineras franquiciadas | | | | | |
|-----------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| | | | dos estrellas | | | tres estrellas | | |
| | Comisión Centavos por litro | Porcentaje del precio % | Comisión Centavos por litro | Porcentaje del precio % | Diferencial Centavos | Comisión Centavos por litro | Porcentaje del precio % | Diferencial Centavos |
| Magna Sin | 5 | 4.06 | 6.05 | 4.9 | 2.1 | 7.05 | 5.7 | 4.10 |
| Nova | | 2.56 | 4.07 | 3.6 | 4.03 | 5.09 | 4.5 | 7.55 |
| Diesel | | 2.13 | 2.78 | 6.35 | 6.35 | 3.34 | 4.2 | 9.64 |

Fuente: gerencia de Franquicias Pemex (datos traducidos a nuevos pesos es decir, a centavos)

Expansión de las estaciones de servicio en México

Cabe destacar que la ubicación de franquicias en la frontera norte tiene sus pros y contras, debido a que la calidad de las gasolinas de Estados Unidos es mejor a la de México, por lo que muchos consumidores que entran al país cargan sus tanques en el lado norteamericano y lo mismos sucede con los residentes fronterizos nacionales, se pasan a cargar combustible al lado norteamericano. Siguiendo con el esquema. Sonora

cuenta con 213 estaciones de servicio, Chihuahua con 233, el Distrito Federal con 269 y Guanajuato con 202 estaciones, los Estados que también presentan una importancia en el número son, Jalisco, Veracruz y Nuevo León. La distribución de las estaciones no ha sido homogénea en el mercado debido al número de población, de vehículos y de las actividades propias del lugar, entre otros factores, pero en muchos de los casos la concentración es característica de las Ciudades más importantes de México, a continuación presentamos un cuadro en donde se registra el número de estaciones de servicio por Estados de la República:

Cuadro No. 3.6
ESTACIONES DE SERVICIO POR ENTIDAD FEDERATIVA, 1983-1997.

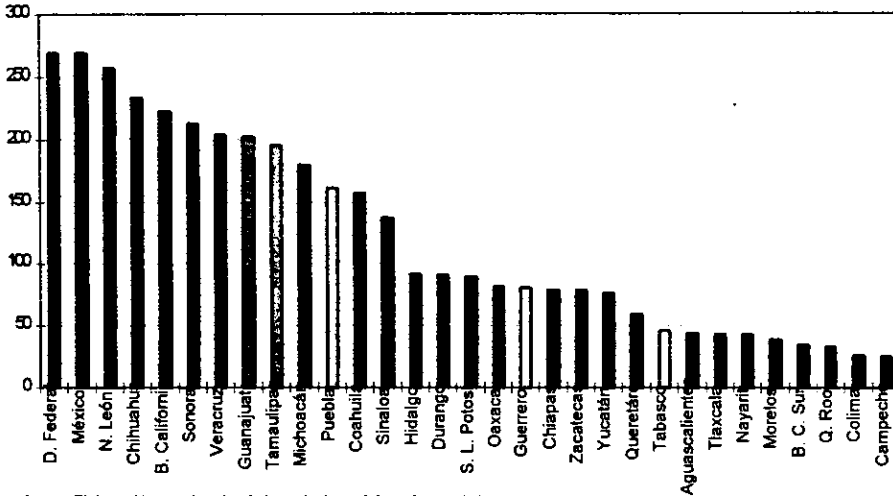
| Total Estado | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2 987 | 2 947 | 2 978 | 3 002 | 3 045 | 2 963 | 2 962 | 3 159 | 3 186 | 3 221 | 3 288 | 3 423 | 3 620 | 3 808 | 4 050 |
| Aguascalientes | 24 | 20 | 20 | 20 | 21 | 23 | 25 | 24 | 25 | 25 | 25 | 24 | 27 | 37 | 44 |
| Baja California | 257 | 239 | 243 | 242 | 240 | 219 | 216 | 239 | 239 | 239 | 237 | 245 | 226 | 218 | 223 |
| Baja California Sur | 33 | 32 | 31 | 32 | 35 | 35 | 35 | 37 | 38 | 38 | 38 | 40 | 42 | 35 | 35 |
| Campeche | 19 | 18 | 20 | 20 | 20 | 21 | 21 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 23 | 24 | 25 |
| Coahuila | 88 | 90 | 89 | 90 | 90 | 93 | 92 | 94 | 96 | 98 | 99 | 109 | 128 | 139 | 157 |
| Colima | 20 | 22 | 24 | 25 | 25 | 25 | 27 | 27 | 27 | 27 | 25 | 27 | 25 | 27 | 25 |
| Chiapas | 72 | 68 | 70 | 69 | 71 | 65 | 65 | 73 | 73 | 74 | 75 | 74 | 73 | 72 | 79 |
| Chihuahua | 212 | 209 | 210 | 197 | 198 | 185 | 185 | 191 | 193 | 199 | 201 | 210 | 224 | 236 | 233 |
| Distrito Federal | 254 | 249 | 247 | 245 | 249 | 239 | 238 | 244 | 244 | 240 | 241 | 243 | 247 | 254 | 259 |
| Durango | 68 | 68 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 71 | 71 | 72 | 72 | 77 | 82 | 87 | 91 |
| Guanajuato | 102 | 109 | 108 | 113 | 116 | 110 | 113 | 123 | 124 | 125 | 132 | 140 | 163 | 181 | 202 |
| Guerrero | 62 | 62 | 63 | 65 | 66 | 63 | 66 | 70 | 70 | 70 | 64 | 66 | 79 | 77 | 80 |
| Hidalgo | 70 | 70 | 71 | 72 | 72 | 73 | 73 | 75 | 75 | 78 | 80 | 86 | 83 | 85 | 92 |
| Jalisco | 190 | 186 | 192 | 201 | 202 | 201 | 214 | 223 | 224 | 226 | 223 | 231 | 254 | 260 | 269 |
| México | 181 | 188 | 188 | 195 | 198 | 187 | 185 | 205 | 207 | 207 | 210 | 216 | 227 | 248 | 259 |
| Michoacán | 123 | 114 | 114 | 115 | 119 | 115 | 117 | 125 | 128 | 132 | 137 | 139 | 160 | 170 | 180 |
| Morelos | 33 | 30 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 33 | 33 | 35 | 37 | 39 |
| Nayarit | 37 | 34 | 34 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 37 | 42 | 49 | 40 | 43 |
| Nuevo León | 120 | 115 | 125 | 130 | 133 | 139 | 139 | 144 | 153 | 156 | 162 | 178 | 203 | 239 | 257 |
| Oaxaca | 69 | 65 | 66 | 66 | 65 | 63 | 63 | 68 | 69 | 70 | 67 | 70 | 74 | 79 | 81 |
| Puebla | 110 | 112 | 112 | 113 | 114 | 118 | 122 | 123 | 124 | 124 | 123 | 131 | 144 | 151 | 162 |
| Querétaro | 26 | 27 | 27 | 26 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 30 | 31 | 39 | 48 | 55 | 59 |
| Quintana Roo | 15 | 15 | 15 | 16 | 16 | 12 | 13 | 18 | 21 | 21 | 21 | 25 | 28 | 27 | 33 |
| San Luis Potosí | 66 | 67 | 68 | 67 | 67 | 64 | 64 | 71 | 71 | 71 | 72 | 76 | 76 | 82 | 89 |
| Sinaloa | 94 | 85 | 85 | 84 | 87 | 86 | 87 | 101 | 102 | 102 | 105 | 118 | 127 | 129 | 137 |
| Sonora | 176 | 176 | 175 | 180 | 181 | 181 | 185 | 194 | 195 | 197 | 195 | 200 | 199 | 204 | 213 |
| Tabasco | 34 | 36 | 36 | 37 | 39 | 18 | 18 | 40 | 41 | 41 | 40 | 40 | 40 | 42 | 46 |
| Tamaulipas | 127 | 130 | 131 | 129 | 135 | 132 | 138 | 139 | 141 | 141 | 148 | 158 | 168 | 186 | 195 |
| Tlaxcala | 25 | 24 | 24 | 28 | 28 | 21 | 21 | 29 | 30 | 30 | 34 | 35 | 39 | 43 | 43 |
| Veracruz | 196 | 157 | 160 | 161 | 163 | 153 | 153 | 167 | 169 | 171 | 172 | 193 | 187 | 194 | 204 |
| Yucatán | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 60 | 61 | 62 | 65 | 68 | 68 | 69 | 72 | 76 |
| Zacatecas | 62 | 63 | 62 | 63 | 63 | 64 | 60 | 61 | 63 | 64 | 67 | 66 | 72 | 75 | 79 |

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de datos en Anuarios Estadísticos de Pemex 1997-1998.

El comportamiento de los últimos 15 años en todo la República ha sido significativo, como ejemplo, en el Estado de Guanajuato fue del 100%, pasando de 102 gasolineras en

1993, a 202 estaciones para 1997. Así, y para finalidad de análisis, se presenta una gráfica de la expansión de estaciones de servicio observada en los estados de la República que más crecimiento de estaciones ha tenido, por orden de concentración se presentan de la siguiente forma (gráfica 3.1):

Gráfica No. 3.1
ESTACIONES DE SERVICIO POR ESTADO, 1998



fuelle: Elaboración propia sobre la base de datos del cuadro no. 3.6

1. Jalisco (289), 2. Distrito Federal y Estado de México (269), 3. - Nuevo. León (257), 4- Chihuahua (233), 5. -Baja California Norte (223), 6. - Sonora (213), 7. - Veracruz (204), 8. - Guanajuato (202), 9. -Tamaulipas (195) y 10. -Michoacán. (180).

Es decir las variaciones en el crecimiento de las estaciones de servicio en estos Estados y Distrito Federal, son muy variantes con respecto a los demás y sin lugar a dudas dicho crecimiento se debe a muchos factores característicos de cada región y uno de ellos y el principal es el factor poblacional, del cual dependen muchos factores para el crecimiento de mercado como el ingreso, personas económicamente activas, y sobre todo el número de vehículos, o el flujo vehicular de cada zona.

Por ejemplo, las variaciones de crecimiento de 1983 a 1997 en dichos Estados en donde se da la concentración es la siguiente:

Cuadro No. 3.7
ESTADOS CON UN MAYOR CRECIMIENTO DE ESTACIONES DESERVICIO, 1983-1997).

| Entidad | Año | | Crecimiento porcentual |
|------------------|------|------|------------------------|
| | 1983 | 1997 | |
| Baja California | 257 | 223 | -13,2 |
| Coahuila | 88 | 157 | 78,4 |
| Chihuahua | 212 | 233 | 9,9 |
| Distrito Federal | 254 | 269 | 5,9 |
| Guanajuato | 102 | 202 | 98 |
| Jalisco | 190 | 289 | 51,1 |
| México | 181 | 269 | 48,6 |
| Michoacán | 123 | 180 | 43,3 |
| Nuevo León | 120 | 257 | 114,2 |
| Puebla | 110 | 162 | 47,2 |
| Sinaloa | 94 | 137 | 45,7 |
| Sonora | 178 | 213 | 19,7 |
| Tamaulipas | 127 | 195 | 53,5 |
| Veracruz | 156 | 204 | 30,76 |

Fuente:Elaboración propia en base a datos de Anuario Estadístico Inegi, 1997.

Los anteriores Estados y el Distrito Federal, se han caracterizado por ser los que presentan el mayor número de gasolineras franquiciadas, en comparación con los restantes estados de la República. En lo que respecta a la población total por cada Estado, este es un factor importante a considerar para la ubicación de más establecimientos que funcionan bajo el nombre de Franquicia Pemex, pero claro está que aún si la población tiene un número considerable de habitantes y número de vehículos nos dará mayor visión de la viabilidad para el establecimiento de una gasolinera y lograr que sea rentable, sugerencia de ubicación que veremos más adelante en el apartado de Estrategias Comerciales. A través del presente cuadro, tenemos que el índice de franquiciamiento es el siguiente:

Cuadro No. 3.8
Índice de Estaciones Franquiciadas, 1992-

1997.

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Índice de Franquiciamiento | - | 20,1 | 58 | 75,9 | 82,1 | 88,7 | 92,5 |
| Tasa Anual de crecimiento | - | 192 | 37 | 15,5 | 12,6 | 14,2 | 7,6 |

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario Estadístico de Pemex, 1998.

De tal forma que el año en que más estaciones son franquiciaron fue 1997 y 1998 con

De tal forma que el año en que más estaciones son franquiciaron fue 1997 y 1998 con porcentajes que alcanzan hasta el 100% del total de estaciones de servicio. Así, tenemos que la modernización de Pemex a través del sistema de Franquicias (1992), trae consigo la consolidación y presencia en el mercado de las gasolineras en México. Dichos centros de distribución se encontraban como cualquier empresa en situación de atraso tecnológico, en las necesidades de reestructuración, con la entrada de la franquicia se cumplen estos requerimientos, sin embargo la modernización de las gasolineras en México no ha sido total. Como se ha indicado, existen aún estaciones de servicio con atraso en sus avances de remodelación.

Sin embargo, los objetivos de modernización de Pemex para las gasolineras se han ido cumpliendo, modernización que va desde el ofrecimiento de productos de calidad, que protegen el medio ambiente, así como proporcionar un mejor servicio a través de instalaciones más seguras, lo cual se plasma en los requerimientos del Programa de Modernización para el Establecimiento de Estaciones de Servicio, en donde las vertientes de ecología y seguridad, se cumplen con la instalación de mejores equipos.

Por otro lado, la imagen es completamente distinta a la de 10 años atrás Otro aspecto relevante que surge con la modernización, es la implementación del sistema de recuperación de vapores como una medida adicional en las estaciones de servicio para la protección al medio ambiente. Los resultados de esta modernización, han sido primeramente la expansión en México de las gasolineras, así como el crecimiento de un mercado que permanecía inmune a los cambios tecnológicos que requiere una empresa para ser más competitiva.

CAPITULO 4

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MODERNIZACION DE PEMEX A TRAVES DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS, 1988-1998.

4.1-VENTAJAS

En el presente capítulo daremos respuesta a lo que hemos venido analizando en los anteriores; tres capítulos. de acuerdo a las diferentes variables del comportamiento de las estaciones de servicio franquiciadas. determinaremos las posibles alternativas y estrategias de comercialización. por las cuales Pemex deberá seguir comercializando y distribuyendo sus combustibles automotrices. presentando por último un programa de actividades a realizar.

Una de las grandes ventajas de la Franquicia Pemex es que ha hecho renacer un mercado que vivió al margen de toda modernidad y desarrollo, además la baja rentabilidad de éstas hacía que en vez de expandir su comercio, las gasolineras cerraran

El sistema de franquicias ofrece la ventaja de que franquiciante y franquiciatario ganen. el primero. logra expandir su mercado a través de otros inversionistas. por que ha comprobado que su producto ha sido totalmente aceptado en el mercado. sin embargo. no cuenta con los recursos suficientes para abrir más sucursales. entonces mediante la franquicia otorga el derecho de uso y marca de su producto a otro inversionista que no quiere aventurarse a empezar un negocio con un producto desconocido en el mercado. por los riesgos que ello implica: de tal forma que el franquiciatario se convierte en nuevo empresario y el dueño de la marca logra expansión. El negociar bajo este esquema ha traído consigo múltiples beneficios de expansión del negocio foral en el ámbito nacional. Ahora Pemex y sus gasolineras franquiciadas ofrecen un mejor servicio, mejores productos y los dueños de la franquicia obtienen mayores comisiones por cada litro de gasolina que venden. además si optan por introducir más productos que estén dentro de las normas que determina Pemex. sus ganancias se incrementan. esto es. sí ofrecen en sus gasolineras servicios adicionales como es una tienda de conveniencia; por ejemplo un minisuper o un banco.

La posibilidad de diversificar su actividad comercial y lograr mayores ingresos adicionales a los que le otorga la venta de combustibles. optimiza el punto de venta con la entrada de otros productos y servicios. se convierte en un mejor sistema de comercialización al incrementar la rentabilidad de una estación. además el equipo con el que ahora cuentan es de mejor tecnología y por lo tanto de mayor calidad. La imagen de cada Franquicia Pemex representa presencia en el mercado. La reconfiguración que Pemex ha realizado dentro de sus refinerías permite que el mercado de combustibles sea cada vez más amplio al ofrecer mas y mejores productos. la modernización de Pemex no sólo se han dado en sus estaciones de servicio: sin embargo. éstas han sido un aliciente para mejorar y producir más bienes y lo ha hecho en la

elaboración de gasolinas y diesel, ya que no se podían seguir ofreciendo combustibles con altos contaminantes y de baja calidad. El propósito de Pemex Refinación, para la modernización de sus plantas productivas en sus seis refinerías (Tula, Salamanca, Madero, Salina Cruz, Cadereyta y Minatitlán) en un periodo de tres años, permitirá la utilización de combustibles más limpios, hasta ahora sólo se han terminado los proyectos en tres refinerías (Tula, Salamanca y Salina Cruz), en donde se han puesto en marcha cinco unidades.

Existe una planta hidrotratadora de residuales que eleva la producción de gasolinas y diesel, tres plantas de alquilación y una isomerizadora de pentanos y hexanos que elaboran componentes para mejorar la calidad de las gasolinas. En la Refinería de Tula se produce más del 80 por ciento de combustibles automotrices que se consumen en el Valle de México, además de abastecer a otras ciudades del centro del País, como Toluca, Pachuca y Querétaro. Con la reconfiguración de la Refinería de Tula ahora se producen 16 millones de litros diarios de gasolina, elaborando un total de cien mil barriles por día, casi cien mil más de diesel, 90 mil de combustóleo, 25 mil de turbosina y ocho mil de gasóleo industrial.¹⁰

Cuadro No. 4.1
ELABORACION DE GASOLINA Y DIESEL POR REFINERIA, 1996.
(miles de barriles diarios)

| Refinería | Tula | Salamanca | Minatitlán | Salina Cruz |
|-----------------|------|-----------|------------|-------------|
| Gasolinas | 107 | 61 | 64 | 100 |
| Pemex Magna | 39 | 23 | 26 | 67 |
| Nova | 68 | 38 | 36 | 33 |
| Pemex Premium | - | - | - | - |
| Otras gasolinas | 0 | - | 1 | - |
| Diesel | 64 | 39 | 37 | 62 |
| Pemex Diesel | 59 | 32 | 24 | 51 |
| Desulfurado | 5 | 3 | 13 | 11 |
| Marino | - | - | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Memoria de Labores 1996, Pemex.

Pemex logró eliminar del mercado automotriz la gasolina con plomo y terminó la conversión del transporte comercial a diesel con muy bajo azufre en 32% y 16% respectivamente, e incrementó el nivel de octano promedio del total de gasolinas producidas durante 1996 a casi 85 de 82 octanos, estos logros tuvieron un impacto determinante en la capacidad de la empresa para eliminar a finales de 1997 las gasolinas con plomo y el diesel con alto contenido de azufre del mercado nacional. La empresa continuó con la modernización de sus sistemas

¹⁰ Fuente: el financiero, 5 de Octubre de 1998 (Negocios).

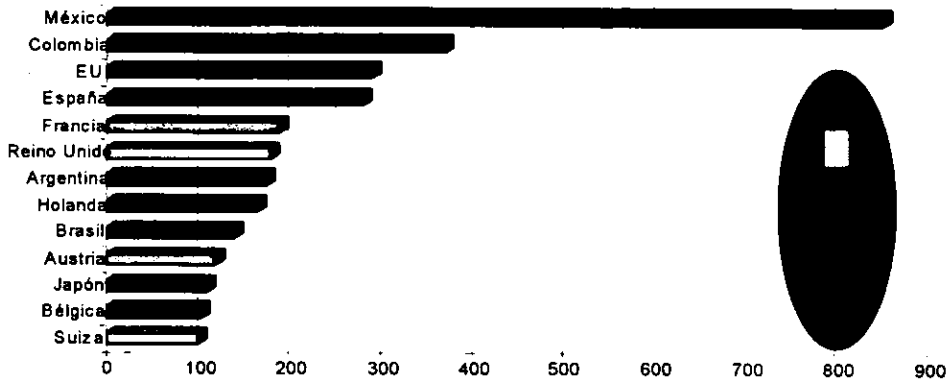
de transporte, distribución y comercialización, orientando todas sus operaciones según los estándares internacionales de seguridad industrial y protección ambiental.

Con la expansión de la red de estaciones de servicio, la comercialización de combustibles se incrementa de igual forma; por ejemplo: el diesel tuvo ventas por más de 260,000 barriles diarios mientras que las ventas de gasolinas alcanzaron los 500,000 barriles diarios, de los cuales cerca de 84% fue de gasolinas sin plomo: Pemex Magna y Pemex Premium.

Para diciembre de 1997, los volúmenes de ventas internas de gasolinas habían alcanzado 553,000 barriles por día, 11.2% por encima del promedio del año, con casi 100% del total de gasolinas sin plomo. La ventaja de haber franquiciado ha permitido un enorme crecimiento de las estaciones de servicio de Pemex en toda la República Mexicana, alcanzando objetivos que años atrás no había logrado. La entrada de las Franquicias a México no ha sido un fracaso y la prueba es que la expansión de éstas en el mercado nacional se vislumbra día con día.

Con respecto a las ventas promedio por estación de servicio, en este apartado se hace una comparación en el ámbito internacional del consumo de combustibles automotrices, en países de desarrollo y con naciones industrializadas:

Gráfica No. 4.1
VENTAS PROMEDIO POR ESTACION DE SERVICIO
(metros cúbicos mensuales)



Fuente: Elaboración propia en datos recopilados de "El Financiero".

En México las ventas promedio por estación de servicio superan con mucho a la de los 12 países que en esta tabla se registran, lo que nos da una visión de la importancia que tienen en el suministro de combustibles automotrices y la gran demanda de los mismos dentro del país como producto de consumo de primera necesidad. El promedio de ventas totales registradas

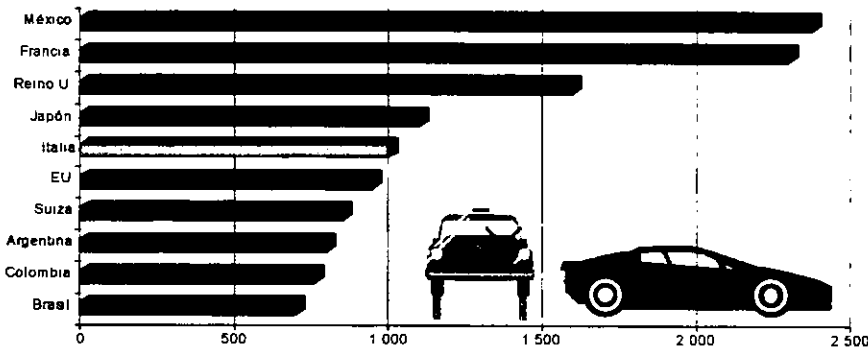
durante 1997 por estación de servicio en México fue de 850 metros cúbicos mensuales, lo que significa que con un total de tres mil 698 estaciones de servicio registradas en este año, las ventas a nivel nacional suman un total de 3'143,300 metros cúbicos, cifra que supera en mucho a las de los países en comparación, incluso las que registran las estaciones de Estados Unidos, la importancia que cada estación representa para el mercado nacional es realmente significativa, por lo que la modernización de todas y cada una de éstas es fundamental. Debido a que los ingresos generados vía distribución de combustibles automotrices son de suma importancia por la recaudación de impuestos que de ello deriva, resulta que las inversiones para la modernización de gasolineras a través del sistema de franquicias han constituido un factor básico para lograr una presencia en el mercado nacional e internacional.

Captación del flujo vehicular:

Debido a que el parque automotriz del país pasó de 7.7 millones de vehículos en 1985 a 11.5 millones en 1992, el promedio de vehículos por gasolinera en México aumentó pasando de 3,103 en 1990 a 3,609 en 1992, lo que significa que la captación del flujo vehicular es de 3.8 y 5.2 en promedio. En la siguiente gráfica se aprecia el parque vehicular que capta cada gasolinera en México y su comparación con otros países:

Gráfica No. 4.2

VENTAS POR GASOLINERA (mensual).



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos, de "El Financiero", recopilación 1997-1998.

Como se puede observar, los vehículos por estación de servicio en México, son de 2,378 vehículos mensuales, y al término de un año sumaría un total de 28,536 autos, si las 3,698

gasolineras del país hicieron lo mismo, al año a nivel nacional sumaría un total de 105'526,128 de autos ingresan a una estación demandando combustible¹¹

La expansión de las Franquicias Pemex ha representado una mayor distribución de combustibles automotrices con un incremento en el consumo de éste por estación de servicio, lo que significa que Pemex comercializa ahora más gasolinas y diesel que antes, la demanda se ha incrementado y esto lo atribuimos a una mayor venta de automóviles por lo que el parque vehicular es mayor que años anteriores. Del total de combustibles automotrices que se comercializan en México en 1997, el 75% de éstos son gasolinas y el 25% restante representa el diesel.

Pemex ha comprobado que haber franquiciado ha sido el método más exitoso bajo el cual pudo negociar, ya que su expansión en el mercado ha superado las expectativas de crecimiento y eso lo ha probado no tan sólo en cifras registradas sino a simple vista en cada uno de los puntos en donde se encuentra una estación de servicio. Pemex al haber optado por negociar y modernizar las estaciones de servicio, ha obtenido su consolidación en el mercado interno vía comercialización y distribución en sus gasolineras franquiciadas.

Así también, sé dio el desarrollo de nuevos productos y servicios, como la introducción de la gasolina Premium, de alto octano y sin plomo, consolida el proceso de modernización de estaciones de servicio en el País. La firma de convenios por parte de Pemex Refinación con diversas instituciones financieras permite facilitar el acceso al crédito individual de las estaciones de servicio con el sistema bancario; lo cual representa una ventaja para el inversionista. La comisión que ahora se otorga a los propietarios de las estaciones de servicio se ha incrementado como resultados de expansión registrada. La seguridad de los equipos ha mejorado, lo cual significa mayor seguridad al medio ambiente y a la población.

Dicha expansión, ofrece mejores condiciones de compra por la cercanía entre una estación y otra, por lo que no se tienen que realizar grandes recorridos para la carga de combustible. Ahora el acceso a la obtención de una franquicia lo puede tener el público que cuente con

¹¹ Se debe entender que este no es el total de autos que circulan en el país, hablamos de un cálculo de autos captados mensualmente y al año, como bien sabemos un auto puede ingresar a una estación de servicio a cargar su tanque cada vez que así lo requiera y probablemente vuelva a hacerlo en un total de 10 veces al mes, o en más dependiendo de muchos factores característicos de cada caso particular del consumidor, es decir, de cuanto combustible demanda en cada caso, o si su consumo es homogéneo todas las ocasiones, cuanto gasta diariamente en su recorrido, etc. influyen diversos factores en ello y para cada caso particular es diferente por lo que se hace entonces referencia a un total de las veces que los autos demandan combustible, entonces se saca una media de consumo del parque vehicular que se capta al año. Debe quedar claro entonces que no son los autos totales que circulan en el país, ya que este obviamente este es inferior (se habla de la existencia en promedio de entre 15 y 16 millones de vehículos circulando en México, dato dado a conocer por la Gerencia de Estaciones de Servicio de Pemex Refinación), al total de los que se hacen mención anteriormente.

recursos, cualquier inversionista que así lo requiera y cubra los requisitos de Pemex, puede ser propietario de una concesión.

La actividad por venta de gasolinas ha venido creciendo en términos del número de gasolineras. La tasa de crecimiento de la red de estaciones de servicio pasó de un promedio de 1 por ciento al año durante 24 años a 34 por ciento al año desde 1992, cuando Pemex implementó su programa de franquicias. Con las nuevas comisiones (4.5% para la Nova, 5.7% para la Magna Sin y 4.2% para el Diesel), a cada aumento de precios corresponderá un incremento real de la utilidad bruta al gasolinero.

Los anteriores permisos sólo establecían derechos exclusivos para la distribución de petrolíferos, restaban a Pemex margen de maniobra para lograr un mayor posicionamiento sobre los puntos de venta, y reducían la posibilidad de manejarlos y asistirlos corporativamente, ahora la asistencia técnica se realiza constantemente y cada vez que el propietario lo solicita, las supervisiones a las estaciones de servicio permiten que funcione como Pemex lo exige, sin dejar de darle mantenimiento tanto a instalaciones como al equipo. Con la franquicia, los derechos y obligaciones quedan perfectamente definidos, se precisan los criterios de imagen, asistencia técnica, operación, servicio y publicidad. Cabe destacar que los distribuidores siempre han estado sujetos a normas técnicas específicas pero que a plena vista no eran tan estrictas o no se cumplían.

Durante 1997, Pemex Refinación mostró un avance significativo en la modernización de estaciones de servicio, en los últimos tres años la tasa media de crecimiento fue del 13.4 por ciento, al cierre de ese año, las estaciones de servicio con Franquicia Pemex representaban el 95.2 por ciento del total de las gasolineras del país. El sistema de franquicias proporciona asistencia financiera para la mejora de equipo e instalaciones, así como asistencia técnica en el desarrollo de programas de comercialización y servicio al cliente.

Con la modernización de las estaciones de servicio también se han sofisticado los productos Pemex impactando de manera menos negativa al medio ambiente; con las nuevas gasolinas automotrices se reduce de manera significativa la mitad de la contaminación ambiental por ozono con la instalación de sistemas de recuperación de vapores, de acuerdo con un estudio de la Asociación Mexicana de Propietarios de Estaciones de Servicio (AMPES). Es decir, con la emisión de vapores que se daba en el llenado de tanques éste era equivalente al volumen del tanque.

Un análisis de Pemex señala que los márgenes de utilidad en el negocio de venta al menudeo son más atractivos y menos volátiles que los observados en el negocio de la refinación. Además, la venta al menudeo permite acercarse al consumidor, conocer las tendencias en los patrones de consumo y establecer esquemas alternativos de comercialización y de prestación de servicios. Se dio inicio al programa de pagos con tarjeta, un sistema electrónico que permite al propietario de una gasolinera realizar la totalidad de sus pagos por concepto de combustibles que Pemex le suministre, el "Sistema Integral de Pagos Pemex Plus"

representará ventajas económicas sobre una tarjeta de crédito - débito al reducir los cargos por comisiones.

Ejemplo:

- ✓ *Establecimiento de líneas de crédito*
- ✓ *Cobranza Electrónica*
- ✓ *Servicio al Cliente*

Así, el gasolinero recibirá comisiones por cada cuenta que se abra en su punto de venta, y por las transacciones que los usuarios finales realicen. Actualmente Pemex maneja para los gasolineros un crédito operativo con vencimiento en cuatro días para surtimiento de gasolina, este podrá sustituir el nuevo sistema de crédito real que hará que el gasolinero no tenga que depender de la liberación de sus últimos vencimientos para poder surtirse, sino con el control electrónico se podrá hacer automáticamente la solicitud de gasolina.

Dicho sistema técnico y económico de cobranza cumple con los requisitos de modernización comercial de Pemex a través de las estaciones de servicio. Las ventajas del nuevo sistema electrónico cambiarán el sistema de venta al contado y crédito operativo, sustituyéndolo por uno de préstamo real de cuatro días. Además permitirá a los gasolineros, a Pemex y a la banca operar con mayor eficiencia, efectividad y seguridad.

PRINCIPALES PROBLEMAS

La carga fiscal de Pemex es muy elevada, pues aporta alrededor del 30% de los recursos tributarios del país y gran parte de los recursos tributarios del país y gran parte de los ingresos por exportación de crudo y derivados se destinan, por la vía fiscal, a la amortización y servicio de la deuda externa. De hecho, constituye el aval de los créditos otorgados por los EE.UU. para salvar al país de la crisis de 1994 y 1995. De no pagarse los financiamientos contratados, los ingresos por la exportación de crudo se destinarán al departamento del tesoro de los EE.UU.

Se paga la deuda por medio de las exportaciones de crudo y de los ingresos obtenidos por la venta de gasolinas y otros combustibles a precios elevadísimos en el mercado nacional, mediante la ganancia que obtiene el gobierno al importar gasolinas para revenderlas más cara México. La realidad de México es que sólo 0.8% de las gasolineras (26) tienen ventas superiores a 129,000 litros diarios, mientras 62% (1,990) sobreviven con ventas inferiores al promedio nacional (30,000 litros diarios) y, en pequeñas poblaciones hay gasolineras que venden 3,000 litros al día.

El precio de producir petróleo crudo en México es por lo menos tres veces más barato que obtenerlo en Estados Unidos y muchos otros países, pero los precios de los petrolíferos son tan caros aquí y lo son cada vez más. Por citar un ejemplo: un trabajador estadounidense

compra un galón de gasolina con unos cuantos minutos de trabajo, en cambio un trabajador mexicano con salario mínimo requiere de cinco horas de trabajo para hacer lo mismo.

Otro aspecto importante es que el país ha sido deficitario en gasolinas y otros refinados durante ya más de cinco años, y aunque se ha invertido en ello, aún no es suficiente para elevar la capacidad de refinación. Mientras tanto, los altos precios han servido para frenar el crecimiento del consumo de combustibles, ahora el consumidor demanda menos cantidad.

Pemex está produciendo menos gasolina en términos volumétricos, que en 1994 debido a la introducción de la gasolina Magna Sin la cual en gran parte se importa y sobre todo la Premium que sin duda es ahora la que cuesta más caro producir. Si bien la calidad de la gasolina ha mejorado, sobre todo por la eliminación total de la gasolina Nova, su elevado costo se debe a que no es posible producir la cantidad total de gasolina que el país demanda, por lo que se hace necesario importarla.

Debido a que el Programa de Reconfiguración del Sistema Nacional de Refinerías tiene un costo muy elevado por la construcción de 44 plantas, más la modernización de 22 adicionales considera que en el corto plazo no se podrá cumplir con el objetivo de satisfacer la demanda total del mercado, lo que obliga a continuar importando combustibles.

4.2 DESVENTAJAS

Las desventajas que han resultado de haber otorgado franquicias para modernizar las estaciones de servicio, se dan en menor grado, algunas de estas son ajenas a Pemex, ya que la mayoría son por la mala operación por parte de los dueños de las estaciones al ofrecer el servicio, y la causa o motivo principal es obtener más ganancias en la distribución de combustibles siendo que el más afectado es el consumidor.

La sofisticación de las estaciones de servicio del país, alentada por el sistema de Franquicias de Pemex, aún posibilita los fraudes en la venta de gasolina realizados a través de la manipulación electrónica a distancia de las máquinas de servicio, como se deriva de los informes elaborados por la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) y la Procuraduría General de la República, durante una inspección física por parte de estos a las diferentes estaciones de servicio de todo el país. En algunos casos los propietarios pagan por instalar las llamadas "cajas negras", las cuales son manejadas a control remoto, y en el momento que se instala este sistema electrónico suministra menos combustible del indicado, el método se puede desactivar al mismo tiempo que llegan los inspectores. Es a través de estos dispositivos como se gesta la manipulación electrónica a control remoto que reduce los volúmenes del energético, como resultado de estas anomalías se dan las siguientes:

Irregularidades

En un esquema de crimen organizado, ingenieros y técnicos en computación, así como abogados y empresarios obtienen millonarias ganancias mediante el fraude en la venta del combustible. Con los más sofisticados mecanismos cibernéticos y electrónicos listos para activarse con la tecla de una máquina de escribir o el interruptor eléctrico, las bombas de gasolina despachan de 800 mililitros a 3.9 litros menos por cada 20 que cobran al usuario del servicio, lo que significa que una estación de servicio, puede defraudar de dos mil hasta 11 mil litros de gasolina en promedio diariamente, lo que representa "ganancias" ilícitas que oscilan entre seis mil y hasta 40 mil pesos.

La Procuraduría general de la República (PGR), a instancias de la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), han tenido que intervenir por lo que se consideran ya delitos federales. Sin embargo, errores e imprecisiones en la redacción de las leyes, así como la lentitud de los procedimientos para lograr su reforma se convierten en cómplices circunstanciales de los defraudadores.

Los mecanismos son tan flexibles que se activan y desactivan a voluntad del responsable incluso pueden ponerse en marcha unos segundos después de que la autoridad "verifique" el cumplimiento de las normas y la operación "normal" de las bombas. Cuando se ha solicitado a Petróleos Mexicanos la cancelación del contrato de comercialización con la estación de servicio (o franquicia) y se han integrado los expedientes para llevar ante la PGR la averiguación previa del caso, Pemex no actúa hasta que se ha agotado todo el procedimiento jurídico del caso en que se involucran sus franquiciantes para tomar la decisión de cerrar o cancelar la franquicia en cuestión.

Esto representa una desventaja para Pemex, ya que si el objetivo primordial fue el de dar un mejor servicio, estos hechos afectan su imagen ante el público consumidor ya que regularmente se culpa a Pemex, por ser su nombre el que vende, así lo ve el consumidor sin saber que este acto de delincuencia lo realizan especialmente los propietarios de la estación. A todo esto, se burla a Pemex, al consumidor y a las mismas autoridades.

Considerado en un inicio como negocio ilícito de empleados y despachadores de las gasolineras, las irregularidades en la venta del combustible resultaron ser sólo parte de todo un esquema de fraude maquinado en el que además de técnicos especializados en sistemas, participan abogados que asesoran jurídicamente a los defraudadores, los defienden jurídicamente. Tales son los casos de algunas estaciones de servicio las cuales, incluso se han amparado llegando a vencer o ganar el juicio, a continuación presentamos algunos casos:

Cuadro No. 4.2
AMPAROS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO, 1997.

| Estación de Servicio. | No. Estación | Juzgado |
|------------------------|--------------|---------------------|
| Super Servicio Polanco | 2313 | 5 de Distrito en DF |
| Servicio Álvarez | 2373 | 7 de Distrito en DF |
| Super Servicio Raga | 2363 | 5 de Distrito en NL |
| Servicio Hospital | 2419 | 5 de Distrito en NL |
| Servicio Roble Norte | 2632 | 6 de Distrito en NL |

Fuente: El financiero, 1 de febrero de 1998, pág.

Debido a tales irregularidades y quejas de los consumidores sobre estas anomalías, a partir de marzo de 1997, Pemex decide iniciar el programa de verificación de bombas a nivel nacional, llevado a cabo por la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) y Petróleos Mexicanos. La meta era verificar durante ese año las bombas despachadoras en las tres mil 700 estaciones de servicio que existían en todo el país, fueron visitadas dos mil 706 gasolineras, y 36 mil 898 bombas, de las cuales 12 mil 665 fueron calibradas y dos mil 80 dispensarios más por estar "seriamente fuera de norma", así como la inmovilización de dispensarios que estaban especialmente programados para suministrar menos combustible, por consiguiente esto representa una enorme desventaja tanto para Pemex como para el consumidor.

Lo que se reconoce es que la verificación y calibración de las bombas no es garantía suficiente para evitar fraudes, porque después de la inspección, pueden introducirse dichos mecanismos para seguir despachando menos de lo que se cobra. Se trata de un delito de fraude y crimen organizado el que está viviendo este sector mediante la adulteración en el suministro de combustible, al respecto se han identificado dos tipos de casos en los que se violan las leyes y normas por alteración de bombas:

- ✓ Sé descalibran por el uso normal de su operación y por falta de mantenimiento.
- ✓ Alteración del mecanismo de bomba mediante sistemas electrónicos por parte del distribuidor del equipo; es decir, la manipulación de bombas se da a través de tarjetas electrónicas.

Sanciones

- ✓ En este caso la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), aplica sanciones administrativas como multas o clausuras, procediéndose a la debida calibración de las bombas.
- ✓ En el segundo caso, corresponde la clausura definitiva de la estación de servicio, formulándose denuncias penales ante la Procuraduría General de la República y la cancelación de la Franquicia Pemex.

A manera de ejemplo, para saber en que situación tan irregular están funcionando los dispensarios de las gasolineras la Profeco visitó 701 gasolineras verificando ocho mil 560

bombas a nivel nacional entre enero y marzo de 1996, de las cuales inmovilizó la mitad de las bombas por estar fuera de las tolerancias permitidas¹².

A lo anterior, las principales desventajas son:

El impacto en la recaudación por parte de Pemex en cuanto a los ingresos que genera la venta de gasolina lo cual, en promedio por cada litro se roba al consumidor 200 ml. Provocando una disminución de ingresos a Pemex por parte de la venta en estaciones de servicio. Por ejemplo; si el total del combustible que es robado al consumidor ilícitamente, se lo queda el propietario de una estación de servicio, éste lo revende, entonces ese equivalente ya no se lo demanda a Pemex y a parte genera ganancias adicionales de forma fraudulenta, y finalmente lo que sería una entrada más para Pemex al comercializar más producto y al no ser así, significa una pérdida de ventas, resultado: desventaja y no otra cosa.

Lo que puede provocar la cancelación de la franquicia se da por las siguientes circunstancias:

Que el franquiciatario en problemas de financiamiento, se vea obligado a parar la construcción de su estación de servicio y pedir prórroga de plazo para él termino de la construcción lo cual tiene que justificarlo ante Pemex Refinación en la gerencia correspondiente.

Que el franquiciatario se vea en problemas de trámite para el arrendamiento de posesión del terreno en donde está construyendo.

Que por causas ajenas la gente que está construyendo se atrase en la construcción de la Estación de Servicio.

Que por circunstancias personales el franquiciatario cancele la licencia de franquicia.

Otra desventaja es que, en un análisis realizado por Pemex Refinación que compara su situación con la de Estados Unidos, en donde las compañías petroleras son propietarias de 24 por ciento de las gasolineras en operación a través de las cuales comercializa el 57 por ciento de sus ventas. Pemex en la actualidad no alcanza estos niveles en la posesión de las estaciones de servicio en operación ubicadas dentro del país, por no contar con los recursos suficientes que le permitan haber construido y modernizado las 4160 estaciones de servicio que existen actualmente en el País. En Estados Unidos el total de gasolineras registradas en este año suman 125 mil en todo el país.

A diferencia de las grandes compañías petroleras internacionales, públicas o privadas, Pemex no ha participado como propietario de la gran mayoría de las Estaciones de Servicio, casi un 100 por ciento de las gasolineras son franquicias. Otro ejemplo: En España la Compañía Petrolera Repsol tiene la propiedad del 49% del total de las gasolineras que expenden su

¹² El financiero, 16 de abril de 1996.

Dicho estudio debe contemplar a las condiciones de la zona en donde se establece una estación de servicio, de acuerdo al ingreso promedio de la población que vive a los alrededores, por ejemplo no se puede pensar en establecer una tienda de conveniencia en donde los altos costos de los productos que ahí se ofrecen no están al alcance de la población más cercana, en algunos casos los franquiciatarios se han visto en la necesidad de cerrar para el establecimiento de un nuevo negocio o en su caso las instalaciones quedan en el total abandono.

Lo anterior en ocasiones ha representado desventajas para el dueño de la franquicia al no recibir los ingresos adicionales esperados. En cuanto al servicio de venta de combustibles se entiende que para alcanzar niveles óptimos en la calidad del servicio se deben cumplir de manera eficiente y efectiva los requerimientos que marca la franquicia Pemex, en cuanto al servicio al cliente, se han encontrado los siguientes:

La entrada de gasolineras extranjeras "no sólo es un trámite administrativo", va más allá de eso, se deben tomar en cuenta las desventajas que esto representa para el país, sobre todo en lo que a la recaudación se refiere, aunque la entrada de compañías extranjera se vislumbra lejano y casi nulo, se debe considerar de qué manera afectaría si el Gobierno Federal autoriza dicha entrada al mercado nacional y tomar las medidas necesarias correspondientes.

Otra de las desventajas es que Pemex no marca un límite de crecimiento y concentración de estaciones de servicio, su lema es no-territorialidad, lo que significa que no hay límites para el establecimiento y concentración de gasolineras en el mercado.

Lo anterior, no ha permitido una distribución homogénea en lugares en donde podría haber más estaciones de servicio, la expansión no tiene límites en cuanto a un determinado número de estaciones en puntos específicos de la República, cabe señalar que es obvio que no se puede pensar en la ubicación de una Estación de Servicio en una zona rural en donde no hay una gran concentración de parque vehicular que demande más estaciones de servicio. Sin embargo, existen puntos estratégicos, pero la gran mayoría de inversionistas, ven en la Ciudad de México el camino al éxito, sin considerar otros puntos de expansión, y no se arriesgan a salir de sus lugares de residencia e ir a otros mercados del país.

4.3. - ALTERNATIVAS

A pesar de las pocas desventajas que el sistema de franquicias ha traído a Pemex, la primera alternativa sigue siendo:

Seguir franquiciando, bajo reglamentos y prácticas de supervisión más estrictas.

Por todos los beneficios que ha representado el haber franquiciado se debe seguir operando bajo este esquema, las alternativas planteadas son sacar el mejor provecho de las ventajas que ha representado el modernizar o en su caso, optar por nuevas estrategias que otorguen más y mejores ventajas derivados de este negocio.

Es a través del cumplimiento del programa de inversiones que se podrán obtener mayores rendimientos en la producción de más y mejores petrolíferos y fundamentalmente a través de la reducción de las importaciones de gasolina, lo cual eleva los costos de éstas. En nuestro país se podrían realizar inversiones para seguir modernizando las refinerías, esto es por cada 1000 litros de gasolina que se importa marcar un gravamen obligatorio para la creación de un fondo (por mínimo que este resulte) para seguir reestructurando las refinerías y Pemex debe comprometerse a vender las gasolinas que se elaboren en las plantas, resultado del fondo para la construcción y modernización a un precio por debajo de las gasolinas que se importan.

Se considera pertinente seguir franquiciando pero con reglas más estrictas, que no afecten las operaciones de comercialización de Pemex hacia sus distribuidores y principalmente para exigir la total satisfacción del consumidor. El tener la propiedad de más estaciones de servicio permitirán a Pemex asegurar más su imagen, pero sobre todo asegurar los puntos más atractivos de ventas a través de estudios precisos del potencial del mercado y la demanda de combustibles automotrices, para comercializar sus productos.

Pemex deberá hacer de esos puntos de venta, zonas estratégicas para la ubicación de estaciones de servicio de su propiedad, los ingresos que se generarían al poseer más estaciones de servicio, representaría una alternativa para Pemex, como propietario de la mayoría de las gasolineras. Pemex debe manejar las sus gasolineras directamente a través de Pemex Refinación, esto significaría para la empresa una forma de capturar mayor valor económico, sobre todo ubicándolas en zonas de alta concentración.

La opción más atractiva para Pemex es la creación de la Asociación entre Pemex Refinación y una Sociedad Nacional de Crédito constituyéndose como una Sociedad Mercantil bajo la modalidad de sociedad anónima de capital variable. Resulta viable la participación de Pemex en el proyecto con Nafin y Banobras para la creación y el desarrollo de una red de estaciones de servicio para ampliar la distribución de combustibles en México. Pemex podrá tener una participación en el mercado, equivalente al 4 por ciento del total de las ventas nacionales de combustibles automotrices, si este tuviera el manejo de aproximadamente 154 estaciones de

servicio.

4.3.1- CREACION DE UN FIDEICOMISO

Pemex Refinación obtuvo en septiembre de 1996. la aprobación para la creación de una red propia de estaciones de servicio, ya que su actividad en este sentido se limita a la posesión de 57 gasolineras, arrendadas a particulares. La creación del fideicomiso entre Pemex, Banobras y Nacional Financiera para que Pemex sea propietario de una red propia de estaciones de servicio, y así obtener los mismos beneficios que el dueño de una Franquicia Pemex, al mismo tiempo ampliar y fomentar la distribución de combustibles en México.

Funciona bajo la siguiente modalidad:

Como la participación de Nafin y Banobras para operar en una sociedad mercantil tiene un tiempo máximo establecido de siete años, Pemex debe aprovechar al máximo este plazo para llegar a la posesión de una cantidad importante de estaciones de servicio que represente por lo menos el 4 por ciento del total en el País. Las ventajas de participar en la venta al menudeo de combustibles automotrices se fundamentan en que los márgenes de utilidad son mas atractivos y menos volátiles que los observados en el negocio de la Refinación, debido a los cambios en el costo de algunos insumos para la elaboración de las gasolineras. Además, el negocio al menudeo proporciona la posibilidad de acercarse al consumidor, conocer patrones de consumo y establecer esquemas alternativos de comercialización y prestación de servicios: Aseguran que la imagen y los estándares de comercialización institucionales, sean más favorables para Pemex, además de que los puntos de venta más atractivos proporcionan certidumbre y estabilidad.

Pemex acordó que dichas estaciones no serían franquicias, seguirían siendo de su propiedad y mediante la creación de una sociedad mercantil, lograrían su remodelación con certificaciones como propiedad de Pemex, e incluso seguir la expansión de las estaciones de servicio pero con la participación de Pemex como miembro activo de hasta 154 estaciones de servicio propias y con la misma calidad de las estaciones franquiciadas.

Las 57 estaciones que aún posee Pemex se calculan en un valor aproximado de 266 millones de pesos. Con esto, la aportación de la sociedad nacional de crédito oscilaría alrededor de 277 millones de pesos para lograr la remodelación de las gasolineras que aún son de su propiedad.

Pemex tiene la propiedad de los terrenos y equipos de dichas gasolineras. sin embargo los equipos de éstas ya son obsoletos debido a que su tiempo máximo de vida útil es de 10 años y desde 1991 antes de la entrada de las franquicias este tiempo ya había sido rebasado, estos plazos también están regidos por la Secretaria del Medio Ambiente, debido a los daños provocados al aire después de un determinado tiempo de uso.

Acerca de la posibilidad de la creación de un fideicomiso para que Pemex tenga su propia red de gasolineras y así genere sus propios recursos en un negocio que ha probado ser totalmente rentable, la alternativa es viable, la creación de dicho fideicomiso entre Nacional Financiera (NAFIN) y El Banco Nacional de Obras Públicas (Banobras) es financiar a Petróleos Mexicanos. Cabe destacar que existen gasolineras que da en arrendamiento a particulares y que aún no han franquiciado, estas estaciones no se incluyen dentro de las 57 que son de Pemex, ya que son independientes.

4. 4 .- PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN

Este ha consistido en la expansión del mercado con más centros de distribución de combustibles automotrices en toda la República Mexicana e incluso en lugares donde nunca antes se veía una gasolinera, y ahora bajo el esquema de franquicias el resultado es evidente, se han mejorado los estándares de comercialización en las nuevas estaciones de servicio Pemex, en donde a través de su modernización, los equipos también son más novedosos y por lo tanto el servicio ha mejorado, es evidente que detrás de todo esto existe un objetivo primordial que en todo negocio debe estar presente y este es el de la imagen.

Como ya se señaló en el capítulo dos (apartado 2.2), el proceso de planeación estratégica consiste en definir las fuerzas y debilidades de la empresa, además saber:

Cuáles son los objetivos y las metas de la empresa.

En qué clase de circunstancias se puede esperar que operaren.

En qué negocio está.

Qué estrategias alternas podría perseguir de acuerdo al tipo de negocio.

En que otros negocios podría ingresar o qué otros productos es factible ofrecer.

Debería seguir con nuestra misma línea de negocios o convendría probar una nueva estrategia de ampliación.

Cuál constituye la combinación óptima de negocios existentes y negocios nuevos para lograr las metas de la empresa.

Qué programas se podrían implementar para ello.

En las etapas iniciales del proceso de ordenamiento, las opciones son muy numerosas, pero éstas se van delimitando gradualmente hasta llegar a la selección final: un grupo de metas específicas (presupuestos) para cada centro de responsabilidad de la empresa.

Los pasos para el proceso de planificación se enumeran de la siguiente forma:

- Pedir autorización de presupuestos.
- Definir los objetivos prioritarios de la empresa.
- Definir estructura y estrategias.
- Promover metas y requisitos de los recursos de la división.
- Aprobar estrategias y objetivos.
- Realizar un programa de actividades a seguir.
- Identificar alternativas para programas.
- Analizar los programas y recomendar los mejores.
- Recomendar programas y requisitos de recursos.
- Hacer distribuciones tentativas de recursos o Programas.
- Definir metas de acuerdo a objetivos.
- Someter presupuestos para aprobación.
- Revisar y coordinar los presupuestos
- Distribuir recursos para cada programa por períodos de tiempo de acuerdo a las metas fijadas.

Se hace necesario un proceso formal de planificación los cuales tienen dos fines:
Desarrollar un grupo tentativo de convenios entre la dirección general y los gerentes divisionales respecto a la estrategia y las metas generales, y a través de él, proporcionar un enfoque para la planeación más detallada. El proceso de llegar a estos acuerdos iniciales requiere tres actividades:

- El establecimiento de los objetivos de la empresa
- La estructura de la organización para cumplir los diferentes objetivos
- La fijación de metas de la empresa

En el primer punto Pemex como empresa, tiene como objetivo modernizar las estaciones de servicio de todo el País y la meta es llegar al año 2000 con 6000 estaciones de servicio. Pemex debe dar prioridades de inversión para lograr su objetivo y cumplir así las metas fijadas, hasta ahora su objetivo se vislumbra cercano, lo que ha provocado la seguridad y confianza por parte de Pemex para seguir creciendo como hasta ahora. Para lograr lo anterior, Pemex se debe retomar el esfuerzo de los inversionistas para expandir su propio mercado con gasolineras propias. Se debe elaborar un programa de objetivos de Expansión para Pemex.

Así como Pemex fijó metas de crecimiento para la franquicia ahora se deben fijar estas mismas para la adquisición de más redes de servicio propias en un determinado tiempo. Los principios básicos para la planificación estratégica incluyen nuevos desarrollos (tales como buscar proyectos internos o externos que requieren más de la aplicación de programas prioritarios), la administración de recursos (tales como seguir enfatizando la orientación a los mercados, en contraste con la orientación a los productos), financiamiento (la utilización de la capacidad crediticia, las adquisiciones en materia de tecnología (si se requiere de importar maquinaria o materia prima, estar en libertad de realizarlo si así se requiere, y sin limitaciones).

Pemex, desea imprimir mayor dinámica orientada a una eficiente relación comercial y operativa, debe:

1.- Analizar el potencial de mercado en las entidades federativas en donde aún puede expandirse, considerando diversos factores como el número de población, la demanda de combustibles por estación de servicio en esa entidad, por cada Estado. Por ejemplo en el Estado de Nayarit, Morelos, Tlaxcala, Colima, Tabasco, Campeche y Q. Roo, existen de 0 a 50 estaciones de servicio, por lo que la posibilidad de expandir el mercado en estos estados es punto clave.

Estrategias a seguir para la expansión de las estaciones de servicio así como para el mejor desempeño de las mismas:

Crear más estaciones de servicio en aquellas regiones donde el suministro sigue siendo insuficiente.

Aumentar y profundizar las restricciones a aplicar sobre quienes cometen irregularidades en el despacho de combustibles.

Mitigar dicho problema, objetivo fundamental el cual debe proponerse Pemex.

Mejorar la imagen de las estaciones de servicio propiciando la colaboración de propietarios y Pemex a través de un mejor servicio en donde el equivalente de gasolinas y lo que se paga sean iguales.

Brindar al usuario solicitudes para peticiones y quejas de abusos cometidos por parte de los despachadores, creando una línea de atención y así tener un teléfono de servicio y atención al cliente.

Que se permita a los empresarios gasolineros propietarios de una antigua estación de servicio opciones de un mayor plazo para la remodelación total de sus instalaciones.

En cuanto al medio ambiente:

El reto consiste en la aplicación de acciones e investigaciones científicas para mejorar paulatinamente la calidad de los combustibles y que estos sean cada vez mejores.

Contribuir a la preservación del medio ambiente, mejorando la calidad de aire y la seguridad de la población, con mejores combustibles e instalaciones más seguras, aún después de haber modernizado la estación, ser constantes y estrictos en la inspección física de las estaciones y del equipo instalado con el objetivo de evitar siniestros.

Si algún equipo esta en malas condiciones, aún después de la puesta en marcha de la estación de servicio y que tal vez por errores de fabricación presenten alguna falla deberá darse la debida atención, para evitar en la medida de lo posible, que el mal funcionamiento este afectando al medio ambiente.

Evitar la contaminación del aire con equipo cada vez más sofisticados y de aplicación adicional a los equipos ya instalados como es el caso del sistema de recuperación de vapores

Por el momento la comparación con respecto al número de habitantes se ha considerado como objeto de análisis, sin embargo el factor ocupacional y el número de vehículos lo consideraremos más adelante.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Cuadro No. 4.3
POBLACION ESTIMADA POR ENTIDAD FEDERATIVA, 1999-2000.
(No. de habitantes)

| | | |
|------------|------------|------------|
| 2,332,007 | 2,414,318 | 2,406,859 |
| 2,220,393 | 2,243,013 | 2,285,002 |
| 2,948,686 | 3,003,509 | 3,057,265 |
| 6,342,306 | 6,440,183 | 6,535,159 |
| 4,648,069 | 4,705,549 | 3,174,741 |
| 7,176,735 | 7,200,367 | 7,341,367 |
| 3,757,372 | 3,808,657 | 3,908,951 |
| 3,537,780 | 3,654,342 | 3,808,951 |
| 12,715,810 | 12,788,380 | 13,049,239 |
| 2,478,535 | 2,538,681 | 2,587,363 |
| 2,255,888 | 2,285,158 | 2,313,739 |
| 2,546,977 | 2,646,977 | 2,732,143 |
| 4,036,888 | 4,074,322 | 4,109,508 |
| 4,955,409 | 5,033,849 | 5,110,112 |
| 1,462,886 | 1,470,051 | 1,476,062 |
| 1,382,624 | 1,382,624 | 1,386,610 |
| 2,303,174 | 2,330,020 | 2,355,552 |
| 1,339,628 | 1,369,432 | 1,398,912 |
| 2,213,408 | 2,241,821 | 2,289,396 |
| 3,092,287 | 3,134,218 | 3,174,741 |
| 3,457,105 | 3,482,058 | 3,524,920 |
| 3,821,730 | 3,990,152 | 4,056,500 |
| 1,697,911 | 1,667,842 | 1,697,559 |
| 406,974 | 419,974 | 429,942 |
| 925,854 | 935,037 | 943,794 |
| 1,862,029 | 1,582,827 | 1,633,112 |
| 511,977 | 965,656 | 974,699 |
| 1,602,590 | 520,952 | 529,794 |
| 1,382,820 | 1,900,809 | 1,938,669 |
| 688,707 | 705,991 | 723,153 |
| 805,174 | 843,760 | 882,807 |

Fuente: Elaboración propia con datos de solo 3 años, tomados del cuadro elaborado por la división de Estudios Económicos y Sociales Banamex con datos de Cenapo, Dirección de Investigación Demográfica, proyecciones de la Población de México y de las entidades federativas 1990-2030 México, 1996

Campeche y Colima registran solamente 25 y 26 estaciones de servicio, para una población de 688,707 y 502,887 habitantes respectivamente, y con un censo de vehículos como se señala en el cuadro no 4.4, lo cual, nos da un claro ejemplo de la posibilidad de expansión, para fomentar o impulsar más inversiones en la franquicia Pemex en esos estados que ofrecen ser mercados de expansión comercial.

Cuadro No. 4.4

VEHÍCULOS DE TRANSPORTE POR ENTIDAD FEDERATIVA, 1998.

| Entidad Federativa | Población | Vehículos de Transporte | | | |
|----------------------|-----------|-------------------------|----------|-----------|---------|
| | | Automóviles | Camiones | Autobuses | Totales |
| Chihuahua | 1 400 000 | 36 851 | 47 615 | 4855 | 3230 |
| Coahuila de Zaragoza | 1 800 000 | 37 779 | 28 553 | 5850 | 449 |
| Colima | 600 000 | 45 949 | 13 106 | 1274 | 2457 |
| Durango | 1 100 000 | 79 485 | 26 612 | 797 | 5527 |
| Guanajuato | 2 100 000 | 37 224 | 34 256 | 776 | ND |
| Hidalgo | 2 100 000 | 30 751 | 29 823 | 597 | 5221 |
| Michoacán de Ocampo | 2 100 000 | 60 649 | 39 678 | 474 | 266 |
| Veracruz | 2 100 000 | 154 941 | 56 032 | 3517 | ND |

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Anuario Estadístico de INEGI, 1997.

De tal forma, tenemos que el total de autos por cada Estado permite hacer una comparación de estos con el número de estaciones de servicio por Estado por ejemplo; Campeche con 25 gasolineras y 66,392 autos, tiene una equivalencia de 2,655.68 autos por estación de servicio, lo que significa que aún es viable la posibilidad de construir por lo menos 6 estaciones más. Lo mismo sucede con los demás estados, sobre todo Tabasco, Quintana Roo, Baja California Sur y Morelos. A través de definir las preferencias de los consumidores, se da la clave para evitar la disminución de clientes y provocar pérdidas o retraso en el retorno de la inversión. La mejor estrategia de comercialización es la satisfacción total del cliente.

Independientemente de los puntos de venta y del potencial de mercado, si los ingresos no son homogéneos por lo menos si deben ser rentables para cada estación. Pemex debe abarcar los principales mercados, evitando que la expansión llegue a la saturación, o de lo contrario la oferta superaría la demanda y ese no es el objetivo, la manera más rápida de obtener ganancias es realizar la distribución de combustibles en paraderos, carreteras, etc. en donde se espera se puedan captar más vehículos. Las tiendas de conveniencia que se pretendan ubicar o construir dentro de una estación de servicio deberán llevarse a cabo previo estudio de mercado, este deberá apegarse a las necesidades de la población que habita en los alrededores, el producto que se ofrezca en dicho negocio adicional (llamada subfranquicia, negocio por el cual un nuevo inversionista proporciona beneficios en ingresos al dueño de un negocio franquiciado, en este caso franquicia Pemex), irá de acuerdo al nivel de ingresos promedio de la población que habita en las cercanías de la zona donde se ubica la estación de servicio.

Dicha estrategia de ofrecer productos adicionales en una estación de servicio debe también apegarse a los hábitos de consumo de la población. Nunca se debe aventurar a la ubicación de tiendas sin previo estudio de mercado, así no arriesga ni el dueño de una estación al

recibir bajas comisiones por concepto de ventas, ni el dueño del negocio a tener ventas bajas. La estrategia de "NO SATURACION" no esta dentro de sus objetivos, lo cual es una desventaja para el inversionista, al arriesgarse a invertir en un territorio donde su negocio no le surtirá los efectos que él esperaba. Cabe señalar que en los años recientes no se han dado muchos casos como éste, son excepciones y regularmente lo que pasa es que, creyendo tener más captación vehicular de la que realmente se da con la entrada en operación de la estación de servicio, los propietarios instalan muchas islas. Se han conocido casos de gasolineras con hasta 16 islas con dos dispensarios cada una y de doble pistola, de las cuales sólo funcionan de 8 a 10, no se puede pensar que una estación capte al mismo tiempo 32 autos, a menos que esta estación se encuentre en puntos estratégicos de gran captación de flujo vehicular.

El público consumidor de México aún no esta preparado para manejar el autoservicio en una gasolinera, debido a los riesgos que esto implicaría para el usuario en el momento de bajar de su auto y cargar su tanque, los índices de inseguridad de la Ciudad de México lo impiden. Se requiere realizar constantes inspecciones físicas de equipo con criterios más estrictos, evitar que esté en malas condiciones, o esté afectado por causas ajenas al propietario y así proceder a su mantenimiento, o instalación (tanque, bomba, dispensarios, etc.) correspondiente, si éste está deteriorado se debe reemplazar y continuar con la modernización evitando descuidar las instalaciones.

4.5 PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

En respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico de desventajas y de acuerdo con las estrategias de comercialización y expansión, en este apartado se presenta el programa de actividades que se requieren para mejorar las condiciones de funcionalidad así como de expansión del mercado Franquicia Pemex. Dicho programa constituye los lineamientos de acción que Pemex, junto con los propietarios de una franquicia deberán llevar a cabo, dichos proyectos y obras de expansión forman parte del objetivo y metas de Pemex para la modernización. Primeramente se presenta un cuadro de actividades a realizar, más adelante (cuadro 4.5) las propuestas se presentan de la siguiente forma: Zonas clave para ubicación de estaciones de servicio, líneas de acción (actividades prioritarias a seguir), plazo y meta. Las zonas clave son entidades federativas propuestas en el programa para ubicación de gasolineras.

Respecto a los pasos indicados para cada acción, éstos están divididos en períodos diferentes, la planeación estratégica que se refiere a largo plazo, en este caso se utiliza la planeación táctica, la cual se refiere al corto plazo y es complemento de la primera para poder lograr los objetivos de largo plazo:

1. El corto plazo (CP), (Planeación táctica), incluye las acciones que se consideran de mayor prioridad por la importancia de su problemática a resolver, forman parte de las primeras acciones para la puesta en marcha del programa de estrategias. El tiempo para el corto plazo abarca de 6 a 18 meses, pero regularmente abarca periodos de 1 año.
2. El mediano plazo (MP), se ubica entre la táctica y la estratégica, abarca de un año y medio a seis años, por lo que se permite con ello un mayor periodo para la obtención de recursos financieros necesarios por parte de las entidades bancarias correspondientes.
3. El largo plazo (LP), (planeación estratégica), destinado a aquellas acciones que por su grado de dificultad o costo requieren un mayor tiempo, o bien por que están destinadas a cubrir necesidades previstas para un futuro. Finalmente la meta es el resultado que se quiere obtener a final de cada acción.

Cuadro No. 45
TABLA DE ACCIONES PRIORITARIAS

| Acción | Clasificación | Plazo | Efecto |
|--|---------------|-------|--|
| Mediante un previo estudio de mercado analizar los lugares donde se constituirán nuevas estaciones de servicio, sobre todo en las comunidades, carreteras, paradas, colonias, etc. donde se requieran. | | CP | Abarcar los mercados que brinden posibilidades de expansión. |
| Promocionar las inversiones en esta Etapa de la República, a los inversionistas que pretendan abrir una estación, argumentando las necesidades de operación de nuevas estaciones. | | CP | Permitir la compra de la inversión, hacia aquellos ámbitos del mercado que brinden oportunidades de expansión. |
| Analizar en cada región el potencial de mercado para saber el número de estaciones que podrán operar en cada estado sin riesgo de quebras o en su caso de baja rentabilidad. | | CP | Establecer sólo las estaciones de servicio que se requieran por Estado. |
| Realizar un estudio para el caso de los tipos de estaciones que puedan entrar en operación por municipio o colonia de acuerdo a las características que presente cada Estado. | | CP | Cubrir cada Municipio de cada Estado. |
| Definir las zonas y tamaño del conocimiento de las inversiones. | | CP | El gubernamental debe definir la decisión más apta a sus requerimientos. |
| Implementar un programa de difusión para la adquisición de una franquicia en cada lugar. | | MP | No dejar de promocionar este proyecto. |
| Promover un proyecto de adquisición de la ubicación de la estación para el mejor conocimiento de su ubicación, y zonas de coberturas. | | MP | No olvidar particularmente la ubicación de cada estación. |
| Preparar el terreno que debe tener la Estación, así como desde el predio hasta el número de áreas para no realizar inversiones innecesarias. | | MP | No realizar más equipo del que se requiere, con el propósito de invertir lo necesario. |
| Procurar que la mejor opción se encuentre en la estación de servicio no es una zona de riesgo para la instalación del equipo. | | MP | La seguridad de la producción es primordial, se debe contar con las personas de uso de suelo. |
| Llevar a cabo el proyecto de construcción de las estaciones en las zonas determinadas en el estudio. | | LP | |

Nota: Elaboración propia, en base al diagnóstico de estrategias del apartado anterior.

Podemos concluir, basándose en la tabla de acciones prioritarias, que la mejor forma de llevar a cabo éstas es seguir paso a paso lo sugerido como resultado del plan estratégico de comercialización, para expansión de mercado de la Franquicia Pemex, en los 8 Estados antes señalados la expansión es viable mientras se realicen los estudios de mercado necesarios para no saturar el mercado en construcciones innecesarias. Pemex debe considerar sus mercados prioritarios para llevar a cabo dichas acciones de expansión tomando las medidas necesarias que eviten el riesgo a fracasar.

Las ventajas de haber franquiciado, se dan a partir de la expansión del mercado de distribución al menudeo de combustibles de Pemex, a través de otros inversionistas, ya que para lograr la total modernización de las gasolineras en México requiere de una cuantiosa inversión. Las ventajas de franquiciar se dan también en el crecimiento de la comercialización de combustibles, al darse la expansión de las estaciones de servicio, incluso el promedio de ventas registradas por estación de servicio supera las registradas en otros países.

CONCLUSIONES

En base a nuestro estudio, podemos concluir lo siguiente:

La expansión del mercado de combustibles automotrices en México, a través del sistema de franquicias, ha sido el método de modernización más exitoso que se haya podido aplicar al sector gasolinero, sin embargo, dos son los factores más marcados y preocupantes que hacen que el consumidor la vea como un logro poco trascendental, el primero de ellos se da en la constante alza en el precio por litro de gasolina, obviamente ajeno a la modernización, y el segundo y más importante en estos momentos, es el robo de combustible, problema que se ha venido agravando cada vez más y el cual sí ha dependido de la sofisticación de equipos de mejor tecnología a la existente anteriormente.

Otro aspecto en cuando al crecimiento en los precios es que, no se entiende cabalmente por qué si la producción de crudo y gas es mucho más barata en México que en otros países, las gasolinas y otros combustibles son más caros. Lo hemos observado de acuerdo a los incrementos en los precios de las gasolinas en donde una gran parte de lo que se paga por ellas supera en mucho a lo que verdaderamente costaría producirlas en México si se contara con la tecnología suficiente en las plantas productoras, pero como no es así, todo esto se traduce en una insuficiente oferta en el mercado. Un ejemplo es que: el consumo de gasolinas creció en forma rápida hasta 1994, cuando empezó a subir en forma desmesurada su precio al consumidor, ese aumento muy superior a la inflación, frenó totalmente el crecimiento del consumo, sin embargo la importación de las gasolinas ha vuelto a crecer en las últimas fechas.

Debido a lo anterior, las pérdidas operativas de la empresa se ampliaron a 860 millones de dólares, y esto se debió en gran parte a que Pemex tuvo mayores gastos asociados a la importación de gasolinas sin plomo y a un aumento en sus costos laborales. La elaboración de los productos petrolíferos en los últimos años ha ido en aumento, pese a esto, la gasolina sigue siendo deficitaria muy a pesar de que sea el combustible que se produce en mayor porcentaje no cubre las expectativas del mercado nacional, que están muy por encima de la capacidad de Refinación. La necesidad de exportar volúmenes cada vez más altos de gasolinas no reformuladas, que ingresan al País como Magna, hacen que los precios al consumidor se eleven, aunado al gravamen fiscal que se paga mensualmente por litro.

Se estima que durante 1997-2002 el consumo nacional de gasolinas crecerá un 3.6 por ciento, promedio anual, lo que significa que entre 1998 y 2000, basándose en el crecimiento del flujo vehicular en la Ciudad de México, será necesario aumentar la importación de gasolinas mientras no se produzca en México la cantidad que el mercado nacional demanda.

Pemex Refinación opta por modernizar y expandir su mercado, con inversiones privadas, por la imposibilidad de la empresa para reconvertir el total de gasolineras en México. La entrada de las franquicias a México trajo para Pemex ventajas significativas, los beneficios son palpables y el resultado más satisfactorio es la generación de empleos. De acuerdo a esto, podemos resumir que las ventajas de la Franquicia Pemex son:

- Expansión de la oferta de combustibles automotrices, en el mercado nacional.
- Mejor servicio e imagen de las estaciones de servicio en todo el país.
- Las nuevas estaciones de servicio operan y se construyen bajo normas de seguridad más estrictas y lo más importante protección ecológica. los productos Pemex son de mejor calidad, por lo que su impacto al medio ambiente se da en menor grado.
- La modernización de estaciones de servicio alentada con programas de financiamiento, pone a las gasolineras mexicanas en una posición de competencia a nivel internacional, y no necesariamente requiere de la entrada o presencia en el mercado de gasolineras extranjeras.
- Reducción en los tiempos de construcción, los cuales ahora son en plazos de 6 meses.
- Oportunidad de la implementación de tiendas de conveniencia, con la libertad de los franquiciatarios para determinar qué tipo de bienes y servicios pueden incorporarse al punto de venta, con la ventaja de llegar a percibir hasta un 35% de los ingresos de dicha subfranquicia.
- Aunque la inversión requerida para una estación de servicio es elevada, los propietarios obtienen mayores beneficios que una tradicional.
- Implementación del sistema de recuperación de vapores, como una técnica para proteger el medio ambiente.

Pemex al inicio de su modernización, se propuso arribar al año 2000 con alrededor de 6,000 estaciones y su empeño en el programa es tal que, a tres años de haber iniciado este, ya contaba con 3 620 estaciones franquiciadas en todo el país, 1996 y 1997 con 3,377 y 3,856 respectivamente, ya para el 2º semestre de 1998, con 4,150, lo cual representa un incremento de 15 por ciento, hasta ahora faltan de franquiciar 194 entre ellas se encuentran las que aún son propiedad de Pemex. La elevada rentabilidad que genera una estación de servicio en México, se expresa en un elevado volumen de venta en comparación con otros países con un mayor número de vehículos atendidos.

Sin embargo no todo es perfecto, ya que también han surgido desventajas como es la dependencia entre franquiciante y franquiciatario, así como el hecho de que la tecnología en despachadoras facilite el fraude cometido en las gasolineras, otro aspecto en desventaja es que los plazos pactados para la construcción de una estación de servicio (aproximadamente seis meses), limitan al inversionista ya que en ocasiones no se cumplen y la concesión del contrato se cancela.

La sofisticación de las estaciones de servicio del país alentada por el sistema de franquicias ha sido uno de los principales promotores de los fraudes en la venta de gasolina, así como la elección por parte de los inversionistas para sus puntos de venta, los cuales se concentran más en las zonas aledañas al D.F., provocando dejar al margen de la modernización las zonas conurbadas.

Tal parece que Pemex junto con la Profeco han destinado en vano un cuantioso presupuesto para llevar a cabo la verificación del buen funcionamiento de los dispensarios en las estaciones de servicio esto es: en 1996 se destinaron 15 millones de pesos para la difusión de la normatividad aplicable y de los instrumentos a disposición del público para verificar la buena operación de los sistemas de medición en las estaciones de servicio en todo el país. Esta expansión ha sido exitosa para Pemex, para el público y para los propietarios gasolineros, pero las deficiencias son inevitables, ya que para el primero la pérdida de una parte importante de sus ingresos resultado del robo en el suministro de combustible representa una gran desventaja.

La alternativa para Pemex sigue siendo sin duda, seguir franquiciando, pero bajo normas y sanciones de franquiciamiento más estrictas. Por otro lado donde la estrategia para seguir creciendo en el mercado nacional, debe ser en aquellos puntos donde la expansión y modernización aún no es total y por supuesto insuficiente, los estados de la República son Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Baja California Sur, Morelos y Colima. Cabe señalar que esto se logrará mediante la correcta aplicación de las acciones a seguir a corto mediano y largo plazo, las cuales ya se dan en este trabajo de investigación. En cuanto a la creación de un fideicomiso para Pemex, este permitirá que la expansión de la que se habla, en los estados estratégicos para ello, que Pemex no se quede al margen del crecimiento y desarrollo, y que dicha modernización no sea exclusiva del sector privado al relizar sus inversiones en este sector.

Mediante las siguientes estrategias se podrán obtener mayores beneficios de la franquicia:

- Apertura de más estaciones en aquellas regiones donde el suministro sigue siendo insuficiente.
- Restricciones más estrictas, sobre aquellos dueños de gasolineras que cometen irregularidades en el servicio.
- De ser posible, se debe mitigar el problema.
- Mayores plazos de remodelación.

Otro reto consiste, en la aplicación de acciones e investigaciones científicas para mejorar paulatinamente la calidad de los combustibles y que estos sean cada vez mejores, contribuyendo a la preservación del medio ambiente, con la mejora en la calidad de los productos que no contaminen el ambiente y sobre todo con equipos que garanticen la seguridad de la población con instalaciones adecuadas. Otro punto es que aún después de haber modernizado la estación, ser constantes y estrictos en la inspección física del equipo instalado con el objetivo de evitar siniestros.

Por último y no menos importante es que la participación activa y directa de Pemex en el negocio de comercialización al menudeo de combustibles automotrices sería muy rentable por las altas ganancias que la venta que de ello proviene.

RECOMENDACIONES

Pemex debe tener por lo menos un mínimo de participación en el mercado con estaciones propias equivalentes a un porcentaje de 10 a 15 por ciento en el mercado nacional, lo cual representaría una ventaja competitiva con respecto a las empresas petroleras internacionales y así hacer sentir aún más efecto su modernización con la posesión de más y mejores gasolineras.

Las inversiones destinadas a las seis refinerías del país para construir y modernizar las plantas, no debe dejarse de lado e incluso en la medida de lo posible, evitar que no se reduzca el presupuesto destinado para dicho fin. Pemex debe considerar todas las desventajas que representa el no poder producir el total de la demanda de gasolinas automotrices y el elevado costo que tiene el importarlas, es por ello que el empeño de lograr la reconfiguración total de las Refinerías en el tiempo estimado debe cumplirse.

En cuanto a las sanciones que Pemex aplica a los gasolineros por concepto de robo de combustible, deberán ser más estrictas, ya que de lo contrario, Pemex seguirá teniendo pérdidas por el círculo vicioso que esto genera, no es tan solo el verse afectado en imagen, si no en ingresos provenientes de la comercialización a distribuidores. Debido a la importante recaudación que genera la venta de gasolinas, Pemex podrá recaudar aún más ingresos si participa como propietario de más Estaciones de Servicio.

Si bien la estrategia de obligar a los gasolineros a modernizar sus estaciones en un lapso no mayor de 6 meses, y debido a los problemas de atraso que se generan durante el tiempo de construcción por diversas circunstancias, Pemex debe considerar un plazo un poco mayor al que hasta hoy ha establecido. Los puntos clave de expansión deben representar un aliciente más para seguir creciendo en el mercado nacional y no debe existir la saturación de mercado por beneficio propio de los inversionistas en franquicia.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Autotanque: vehículo equipado para transportar y suministrar hidrocarburos a las estaciones de servicio.

Cuarto de control de motores: es el tablero que controla por medio de interruptores, el funcionamiento de los sistemas eléctricos de la estación de servicio.

Dispensario: Es el elemento con el cual se abastece de combustible al vehículo automotor. Puede abastecerse de los diferentes tipos de gasolina y diesel que se expenden en una Estación de Servicio.

Estación de servicio: Es un establecimiento destinado para la venta al menudeo de gasolinas y diesel, así como de aceites y grasas lubricantes a los vehículos de empresas particulares y gubernamentales, que se administran directamente de depósitos confinados a los tanques de dichos vehículos.

Gasolineras: Son establecimientos que se ubican dentro y fuera de ciudades así como en centros turísticos; sus características principales son el contar con instalaciones indispensables para operar adecuadamente en terrenos idóneos.

Módulo de abastecimiento: Es el elemento en el cual un vehículo automotor, puede abastecerse de los diferentes tipos de gasolinas y/o diesel que se expenden en una estación de servicio. Además, en los casos en que ésta opere con sistema de servicio completo, se puede suministrar adicionalmente, aire y agua así como aceites y lubricantes. Cuando uno de estos módulos cuenta con dos posiciones de carga, una cada lado, con el objeto de atender a dos vehículos automotores simultáneamente por lo que contarán como máximo con dos mangueras por cada producto que se expendan en él, clasificados en:

Sencillos: Están constituidos por un sólo módulo para dar servicio simultáneo a dos vehículos automotores. Sus dimensiones son las mismas indicadas para el módulo de abastecimiento, y pueden destinarse para el despacho de gasolinas o combustible diesel en áreas independientes.

Dobles: Están constituidos por dos módulos, por lo que pueden dar servicio simultáneo a cuatro vehículos o motores. La medida longitudinal de estos módulos tomada del extremo de un módulo al extremo opuesto del otro, es de 12 metros, debiendo quedar una distancia intermedia entre los ejes de los dispensarios de ambos módulos de 4 metros, y están destinados exclusivamente para el despacho de gasolinas.

Independiente: Este módulo es auxiliar, siendo su objetivo el de agilizar el abastecimiento de combustible diesel a los camiones con tanque de almacenamiento en

ambos lados; por tal motivo, se localiza única y exclusivamente en los módulos para el despacho de diesel. Debe estar constituido por un sólo módulo y sus características son similares a las de los módulos sencillos, en cuanto a dimensiones se refiere.

Paradores camioneros: Son establecimientos destinados exclusivamente para el abastecimiento de combustibles a vehículos automotores pesados, por lo tanto únicamente se expenderá combustible diesel y se suministrarán servicios complementarios de aceite, aire y agua.

Pistola para despacho: Accesorio que se encuentra al final de la manguera del dispensario que sirve para suministrar de manera controlada combustible al tanque de un vehículo automotor.

Posición de carga: Es el cajón de estacionamiento utilizado por un vehículo automotor para abastecerse de gasolinas y diesel, el cual se ubica en los costados del módulo, precisamente frente al dispensario.

Plan de contingencias: Programa de actividades enfocado a enfrentar una situación de emergencia.

Programa de autoservicio: Instalación adecuada para que el usuario suministre combustible a su vehículo o motor sin la necesidad de despachadores.

Programa de control remoto: Mecanismo para la distribución de combustible a través de una bomba sumergible conectada al tanque de almacenamiento para el abastecimiento de combustibles.

Tanque de almacenamiento de doble pared: Es todo recipiente hermético conformado por dos contenedores con un espacio anular entre ambos.

Tanque de almacenamiento de pared sencilla: Es todo recipiente hermético conformado por un solo contenedor.

Sistema de recuperación de vapores: Conjunto de accesorios, tuberías, conexiones y equipos especialmente diseñados para controlar y recuperar los vapores de gasolinas producidos en las operaciones de transferencia de combustibles en Estaciones de Servicio.

Tanques de almacenamiento: Recipiente diseñado para almacenar combustibles.

Válvulas de corte rápido en mangueras: Accesorio que corta el flujo de combustible en forma inmediata al presentarse un esfuerzo de sobre tensión en la manguera de despacho.

Válvulas shut off: Accesorio que corta el flujo de combustible o de vapor en forma inmediata al producirse un accidente que afecte directamente al dispensario.

BIBLIOGRAFIA

- ☞ **Avila y Lugo, José.** Introducción de la Economía, ENEP Aragón, México. 1989.
- ☞ **Donald D. Boroian.** Franchising. Edit. Macchi Business Leaders, 1993.
- ☞ **Gallástegui Armella J. Manuel y Huerdo Lange Juan.** Franquicias. Asociación Mexicana de Franquicias.
- ☞ **González Calvillo Enrique.** Franquicias. La Revolución de los 90's, Edit. Mc Graw Hill, 1991.
- ☞ **González Calvillo Rodrigo** Visión Estratégica del Sistema de Franquicias en México. AMF, 1997.
- ☞ **Huerta G. Arturo.** La Política Neoliberal de Estabilización Económica en México Límites y alternativas, Edit. Diana, 1994.
- ☞ **Rebolledo Juan.** La Reforma del Estado en México. Una Visión de Modernización de México, Edit. FCE, 1993.
- ☞ **Roitman Marcos.** América Latina en el Proceso de Globalización. Los Límites de sus Proyectos, Edit. UNAM, 1994.
- ☞ **Steven S. Raab y Gregory.** Franquicias. Cómo Multiplicar su Negocio. Edit. Limusa y Noriega Editores, 1994.

DOCUMENTOS OFICIALES:

- ☞ Pemex. Memoria de Labores, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997.
Pemex. Anuarios Estadísticos 1992, 1993, 1994, 1996, 1997 y 1998.
- ☞ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
- ☞ Gerencia de Investigaciones Económicas. Instituto Mexicano del Petróleo. Análisis de los Impactos en los Precios de la Gasolina, 15 de Diciembre de 1986.

- ☞ Gobierno del Estado de Veracruz –Llave , Secretaria de Desarrollo Urbano. Actualización del Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la Zona Sur poniente de la Cd. de Poza Rica Veracruz, México 1998.
- ☞ Pemex Refinación, Especificaciones Generales Para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio. Edición 1994.

REVISTAS Y PERIODICOS

Barbosa Córdoba Isidro. Iniciará Pemex Programa de Pagos con Tarjeta. El Financiero. 26 de julio de 1996.

Cappi Mario. Captaron Franquicias más de 300 mdd en Inversiones. El Financiero. DOMINGO 16 de junio de 1996, pág. 8.

Cappi Mario. Reinician Franquicias la Expansión. El Financiero. martes 19 de agosto de 1997.

Flores Gerardo. Descarta Hacienda una Reducción en los Precios de la gasolina. El Financiero, enero de 1998.

González Pérez Lourdes. Casi Lista. la Reforma a la Ley de Protección al Consumido. Jueves 18 de Abril de 1996. El Financiero. Pág. 24.

González Pérez Lourdes. Fraudes en Gasolineras, Denuncia Profeco. El Financiero, sábado 24 de enero de 1998.

Mora Raúl. La Franquicia. El Financiero. martes 1 de abril de 1997, pág. 1

Olguin Claudia. Facilita la Tecnología Fraudes en Despachadoras. martes 16 de abril de 1996. El financiero.

Olguin Claudia. Tocan Puertas Medio Centenar de Franquicias. El Financiero. martes 28 de enero de 1997.

Ortiz Cruz. El Cambio Estructural en México y en las Empresas Pequeñas y Medianas. El Financiero. 10 de Enero de 1998.

Salgado Alicia / Shields. David. Modernización del Actual Sistema de Ventas a Gasolineras. El financiero, lunes 5 de agosto de 1996.

Shields David.. Arma Pemex su Propia Red de Gasolineras. El financiero. Viernes. 10 de enero de 1997.

Shields David. Caducan más de 50% de las Estaciones, Tortugismo en la Modernización de Gasolineras. Domingo, 16 de junio de 1996. El Financiero. Pág. 8.

Shields David. Convenio Sobre Gasolineras Entre Profeco y Pemex. Viernes, 12 de julio de 1996. El Financiero. Pág. 33.

Shields David. Fracasa la Privatización. Profeco Exige Clausuras. Jueves 9 de mayo de 1996. El Financiero.

Shields David. Gasolineras en las Redes de la Mafia. El Financiero, Domingo 1 de febrero de 1998, pág. 3.

Shields David. Incumplen Gasolineros. El Financiero, Jueves 30 de enero de 1997, pág. 20.

Shields David. La Onexpo se Compromete a Colaborar. Vigilaron Pemex y Profeco Gasolineras en todo el País. Viernes. 17 de mayo de 1996. El financiero. Pág. 35.

Shields David. Revés al Acuerdo de Desincorporación de 1994. Arma Pemex su Propia Red de Gasolineras. El Financiero, viernes 10 de enero 1997. Pág.10.

Shields David. Pemex Cambia de Color las Gasolinas. El Financiero, lunes 9 de febrero de 1998.

Shields David. Petróleo Spot. El Financiero, 3 de febrero de 1998.

Shields David. Petróleo Spot. El Financiero, martes 20 de enero de 1998.

Shields David Petróleo Spot. El Financiero, "Negocio Ruin", 17 de febrero de 1998.

Shields David. Sólo la Mitad de las Gasolineras se ha Modernizado. Lunes, 22 de julio de 1996. El Financiero.

REVISTAS

" **Hacia una Industria Ecológica** ". Expansión, 4 de marzo de 1992.

" **Todo en una gasolinera, Franquicias Pemex** ". Expansión, 17 de marzo de 1993, no. 61.

" **El Arte de Reproducirse** ". Expansión 25 de abril de 1990, pág. 33

Grupo Financiero Banamex Accival. División de Estudios Económicos y Sociales. " Demografía ". 11ª edición 1998. México D.F.

Vancil Richard y Peter Lorange. Planeación Estratégica para Empresas Diversificadas Paso a Paso, a través del Proceso de Planificación. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

INTERNET

☐ Página Pemex, franquicia- Pemex.

☐ Revista Octanaje.

☐ Feria Internacional de Franquicias

INDICE DE CUADROS

| TITULO | No. DE CUADRO | PAGINA |
|--|---------------|--------|
| ELABORACION DE PETROLIFEROS | | |
| VOLUMEN DE VENTAS INTERNAS DE PRODUCTOS AL TOMOTRICES | 1.1 | 11 |
| VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA | 1.2 | 13 |
| VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA | 2.1 | 25 |
| CUOTAS DE ADHESION A LA FRANQUICIA PEMEX | 2.2 | 25 |
| CUOTAS DE INCORPORACION A LA FRANQUICIA PEMEX | 3.2 | 25 |
| AVANCES DE REMODELACION EN ESTACIONES DE SERVICIO | 3.3 | 54 |
| ESTACIONES DE SERVICIO FRANQUICIADAS | 3.4 | 55 |
| MARGEN DE UTILIDAD EN GASOLINERAS 1993 | 3.5 | 57 |
| ESTACIONES DE SERVICIO POR ENTIDAD FEDERATIVA | 3.6 | 57 |
| ESTADOS CON UN MAYOR CRECIMIENTO DE ESTACIONES DE SERVICIO 1993-1997 | 3.7 | 61 |
| INDICE DE ESTACIONES FRANQUICIADAS 1992-1997 | 3.8 | 61 |
| ELABORACION DE GASOLINAS Y DIESEL POR REFINERIA 1996 | 4.1 | 67 |
| AMPAROS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO 1997 | 4.2 | 71 |
| POBLACION ESTIMADA POR ENTIDAD FEDERATIVA 1999-2001 | 4.3 | 75 |
| VEHICULOS DE TRANSPORTE POR ENTIDAD FEDERATIVA 1995 | 4.4 | 77 |
| LABORACION DE ACCIONES PRIORITARIAS | 4.5 | 83 |

INDICE DE GRAFICAS

| TITULO | No. DE GRAFICA | PAGINA |
|--|----------------|--------|
| ESTRUCTURA DE LA ELABORACION DE PRODUCTOS PETROLIFEROS 1997 | 1.1 | 11 |
| VOLUMEN DE VENTAS INTERNAS POR TIPO DE DIESEL | 1.2 | 12 |
| ESTRUCTURA DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS PETROLIFEROS | 1.3 | 13 |
| VOLUMEN DE VENTAS INTERNAS DE GASOLINAS AUTOMOTRICES 1987-1997 | 1.4 | 14 |
| ELABORACION POR TIPO DE GASOLINAS 1987-1997 | 1.5 | 14 |
| PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS 1997 | 1.6 | 15 |
| PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS | 1.7 | 16 |
| VENTAS INTERNAS DE GASOLINAS 1993-1997 | 1.8 | 17 |
| UBICACION DE ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS | 2.1 | 34 |
| ESTACIONES DE SERVICIO POR ESTADO 1998 | 3.1 | 59 |
| VENTAS PROMEDIO POR ESTACION DE SERVICIO | 4.1 | 64 |
| VENTAS POR GASOLINERA | 4.2 | 65 |