



129
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO 2EJ

FACULTAD DE ECONOMIA

FRANQUICIAS:
BREVE ESTUDIO,
RETROVISION Y PERSPECTIVAS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A :

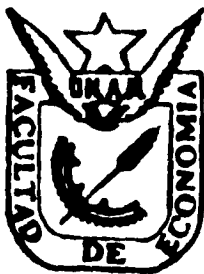
MARTIN SANCHEZ SALCEDO

ASESOR: LIC: JOAQUIN HUMBERTO VELA GONZALEZ

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1995





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.

DEDICATORIA

A quienes esperarían toda la vida, mis padres, Francisco y Bertha.

Francisco, Ma. Luisa, José y Ma. Enriqueta; quien está lejos, pero aún sigue cerca.

Mis amigos de siempre: Miguel, Pepe, Rúben y Martín Carlos.

Para quienes brindarán de su tiempo y sus valiosas observaciones: Joaquín Humberto Vela González, Salvador Castellanos, Rodolfo de la O. Guillermo Padilla y Sigfredo Arauco.

Gracias. Laura.

Gracias Estela, por tu espera . . .

De forma especial, para aquellos que hacen de la economía una lucha por la democracia y una mejor distribución de la riqueza.

Franquicias.

Breve estudio

Retrovisión y perspectivas.

Introducción.

Cap. 1. Las franquicias en el periodo reciente.

1.1. Las franquicias en la economía de hoy.

1.2. ¿Qué es la franquicia ?

1.2.1. Franquiciante.

1.2.2. Franquiciatario.

Cap. 2. Evolución de las franquicias fuera y dentro de México.

2.1. Las franquicias en el mundo.

2.2. Las franquicias en México.

2.3. Grado de desarrollo de las franquicias en México en relación con el mercado estadounidense.

Cap. 3. Ventajas y desventajas en la adquisición de franquicias.

3.1. Ventajas bajo el sistema de franquicias.

3.1.1. Fortalecer y preservar la marca.

3.1.2. Inversión.

3.1.3. Experiencia.

3.1.4. Mayor grado de eficiencia.

3.1.5. Atractivo del negocio.

3.1.6. Crecimiento del mercado.

3.1.7. Promoción y publicidad.

3.1.8. Productos y servicios.

3.1.9. Asistencia técnica.

3.2. Desventajas.

3.2.1. Sociedad.

3.2.2. Control y gerencia.

3.2.3. Rentabilidad y utilidad.

3.3. Cuestionario. Puntos relevantes en la adquisición de una franquicia.

3.3.1. El franquiciante (obligaciones que se asumen como servidor).

3.3.2. El producto o servicio.

3.3.3. El contrato de franquicia (a grandes rasgos).

3.3.4. El mercado.

3.3.5. El franquiciatario.

Cap. 4. Fuentes de inversión, financiamiento y desarrollo.

4.1. La inversión en una franquicia.

4.2. Financiamiento.

4.3. Conceptos prácticos para la compra de una franquicia.

4.4. Conceptos prácticos para el desarrollo de una franquicia.

Cap. 5. Área legal.

5.1. Marco legal de las franquicias.

5.2. Los pros y contras de las franquicias internacionales.

5.3. Asociaciones internacionales de franquicias.

5.4. Código de ética de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

Cap. 6. La apertura comercial mexicana y su repercusión en las franquicias.

6.1. Proceso de globalización económica mundial.

6.2. Restructuración económica interna.

6.3. Apertura comercial mexicana.

6.4. El impacto de las franquicias en este contexto.

Conclusiones.

Anexos

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, es con el objeto de profundizar en el novedoso sistema de franquicias e informar del impacto que ha causado en la economía de muchos países, en miles de empresarios, así como en el comportamiento de los consumidores de bienes y servicios en todo el mundo.

¿ De qué forma surgen las franquicias en México ?, si bien ya existían, estas tomaron más auge hacia finales de los 80's como consecuencia de la globalización de los mercados y de la política de apertura comercial que en nuestro país se está dando con mayor fuerza. Esta modalidad no es nueva en el mundo, pero en México sí lo es. El sistema de franquicias surge como un mecanismo de hacer negocios, el cual podrá desempeñar un papel importante en el desarrollo tanto en la industria como en el comercio y, a su vez, podría ser un medio eficaz para la transferencia de tecnología e inversión extranjera. En la economía de nuestro país ya se observa una mayor participación de este sistema como una nueva forma de hacer negocios, donde se compra o se vende el uso de una determinada marca de producto o servicio para comercializarla de manera exclusiva en un mercado determinado.

Como nueva perspectiva de crecimiento, se debe considerar como útil el conocimiento de este sistema, ya sea como información auxiliar para todos aquellos que les era desconocido y como una opción más para quien desea invertir tanto en la ampliación de su propio negocio o el establecimiento de uno nuevo mediante la contratación de una franquicia. Así pues, uno de los objetivos primordiales es que los empresarios nacionales que han desarrollado un producto o marca a nivel nacional, bajo esa premisa, puedan ser vendidos mediante el mecanismo de franquicia a otros nichos de mercado del interior, así como del exterior de nuestras fronteras.

Generalmente, los empresarios suelen ver a la empresa como objeto de subsistencia y no como vía de expansión, pero la exigencia de la economía mundial actual, da un giro total a las perspectivas del empresario local, en donde se tiene que ser más dinámico y competitivo conforme a su producto o se verá relegado, destinado al fracaso y a su desaparición del mercado.

Haciendo un poco de historia en el surgimiento de las franquicias en México; una de las tantas problemáticas que se presentan muy a menudo es en el momento de la venta de la franquicia, donde en ocasiones se realiza la venta con inversionistas poco acaudados a este negocio y que operan de manera indirecta el negocio, incrustando a un gerente, perdiendo uno de los incentivos principales de las franquicias, la motivación frente a su negocio.

En la época contemporánea y a pesar de que han aumentado las asociaciones y conversiones entre empresas mexicanas y corporaciones extranjeras en los últimos años, persisten marcadas diferencias en la ideología empresarial, esto podría disminuir el éxito de proyectos. A los inversionistas extranjeros les interesa la seguridad de su capital, por lo tanto, siempre buscan un mayor control de la empresa y cuando no lo obtienen, simplemente se retiran del juego.

También es cierto, que cadenas comerciales como Vips y Marti sí han logrado motivar a sus gerentes de tal forma que se sientan comprometidos e impulsados como si fueran los dueños. Ese orgullo empresarial, como parte de la cultura mexicana - en varias ocasiones - revitaliza y contrarresta esa situación. Estamos ciertos, que esas personas del nivel gerencial no cuentan aún con los recursos suficientes como para invertir en un proyecto de tal naturaleza, por ello, el financiamiento bancario y de otras instituciones se torna importantísimo. De tal manera, suele ser uno de los principales obstáculos para el pequeño empresario emprendedor, e incluso, para el desarrollo de los negocios en general.

Lo anterior, surge como evidencia de que el mundo de los negocios está experimentando un cambio en forma acelerada, y a manera de testificación diremos, que hace 6 años, este sistema o asociación era casi inexistente, tan es así, que el mismo concepto de franquicia no existía en la legislación por lo que carecía de un marco jurídico necesario para su proliferación. Pero las cosas han cambiado, en los inicios de 1991, las franquicias registradas sumaron poco más de 80. Si bien el número de franquicias en México es muy pequeño en relación con Estados Unidos, en donde 525 mil empresas que operan bajo este sistema y que generan ganancias por \$716 mil mdd., según la edición correspondiente al verano de 1990 de la revista Franchise Opportunities Guide de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, por sus siglas en inglés), en los últimos años, el desarrollo de las franquicias en México ha superado lo logrado en países como España y Brasil.

Según la IFA, el 65% de los pequeños establecimientos independientes no sobrevive al quinto año de vida, sólo el 5% de los negocios franquiciados mueren antes de cumplir este lapso. Así, un número cada vez mayor de empresas logra incorporarse a la actividad económica con una posibilidad menor de quebra. Vemos pues, el impacto económico que representa el sistema de franquicias reduciendo la tasa de mortandad de micro, pequeña y mediana empresa, las cuales vienen a ser el sostén de toda economía con proyecciones de desarrollo a nivel nacional e internacional.

Creadas las expectativas a futuro, México se coloca dentro de las principales naciones para alcanzar índices de crecimiento y desarrollo considerables y, no sólo eso, por el auge alcanzado en los últimos cinco años, el país tiene grandes opciones de penetrar otros mercados de Centroamérica debido a que existen empresas con características y capacidad necesaria para colocarse, tal es el caso de la empresa Pollo Loco, que ha incursionado con éxito en el mercado estadounidense y en el japonés.

Así, el propósito del presente trabajo es revisar la tendencia histórica y reciente de las franquicias en México y algunas partes del mundo, perspectivas también importantes en el marco de la regionalización de las relaciones económicas y comerciales internacionales.

Para este fin, el primer capítulo consiste en una breve descripción de las franquicias en la economía actual, así como un estudio de la franquicia como tal y sus principales componentes.

Capítulo dos, pequeña retrovisión de las franquicias en varios países y México, el grado de desarrollo de éste último en relación con mercado americano.

Capítulo tres, se manejan puntos importantes a consideración del lector, tal es el caso de las ventajas que se pueden obtener bajo este sistema y su contraparte, puntos negativos que podrían ocasionar desventajas al trabajar bajo este esquema, además, se agrega un breve cuestionario que en su totalidad deberá ser contestado de forma afirmativa antes de adquirir una franquicia, entre otros.

Capítulo cuatro, se desarrolla algunos de los principales obstáculos para la adquisición de una franquicia, como es el caso del financiamiento, inversión, etc. También en su momento serán analizados los conceptos prácticos para la compra y desarrollo de las franquicias.

Capítulo cinco, este punto será desarrollado dentro del espacio legal; marco legal de las franquicias, pros y contras de las franquicias internacionales, asociaciones internacionales de franquicias y Código de Ética de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Capítulo seis, la investigación realizada en capítulos anteriores se verá desbordada en éste último, con el objeto de hacer más claro el significado de este trabajo en puntos importantes como lo es la globalización económica mundial, además de particularizar en la reestructuración interna de la economía, apertura comercial e impacto mostrado por las franquicias ante el TLC.

CAPITULO 1

LAS FRANQUICIAS EN EL PERIODO RECIENTE

1.1.- LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMIA DE HOY

En la actualidad, la información e investigación se toma de manera importante para aquel empresario que analiza su alrededor político, económico y financiero. De ahí el desprendimiento de que si las nuevas estrategias de expansión, penetración de mercados o de creación de empresa, son parte de la adecuación a las nuevas circunstancias, a los nuevos momentos, pero no por ello, menos difíciles.

" Los tiempos han cambiado, y hoy el conocimiento de lo que ocurre en el mundo y su influencia en nuestro país, además de nuestra posición de fuerza en los grandes negocios, se presenta de forma muy necesaria para aquella empresa que avanza hacia el fin de siglo ". (1)

Así pues, se considera de manera importante el conocimiento de circunstancias que pueden modificar la estructura y programas de una empresa. Siendo así, la información oportuna sustituirá de alguna forma problemas que a lo largo de este trabajo serán revisados, bajo tres principales escenarios;

- + El escenario regional,
- + El escenario nacional,
- + El escenario internacional

El núcleo de negocios, en los años 80's se veía dañado por la alta inflación, la falta de capitales y una baja calidad en los servicios. Pero recientemente, la estabilidad económica que se ha buscado de forma paulatina, a provocado la introducción de capitales foráneos. Además de lo anterior, las franquicias colaboran con una mayor descentralización. Se espera que cada ciudad vaya creando sus propios centros de bienes y servicios, por tal motivo, se busca una generación de beneficios en cadena.

México ocupa el tercer lugar a nivel mundial en el desarrollo de franquicias, además de constituir un laboratorio atractivo para penetrar los mercados Centroamericanos. Lo anterior, de seguir en proceso bajo condiciones de penetración y expansión en condiciones económicas estables, la micro, pequeña y mediana empresa se verán muy favorecidas.

El mejoramiento de la economía mexicana a traído consigo que varios países hayan incrementado considerablemente sus ventas hacia nuestro país, principalmente los estadounidenses desde 1991. Pero también se hace necesario, que a pesar del atractivo que ha presentado el sistema de franquicias en el empresario nacional, éste se vea impulsado en el contexto internacional, pues de ello dependerá que el país alcance niveles significativos ante la competencia que representa el mercado de Estados Unidos.

Ante esto, en México se vislumbran grandes cambios en lo político y económico. Si se recuerda, para 1982 se vivía una situación nada envidiable a nivel nacional, fuga de capitales, cerebros y empresarios, además de una inconformidad social propiciada por la poca confianza en el estabilidad del país.

Fue entonces, que usando nuevas técnicas y tácticas se empezó a trabajar por una estabilización económica y social, que generara no únicamente la estabilidad momentánea, sino que creará con ella un clima de crecimiento, además de la decisión de inversión de empresarios extranjeros y nacionales. Con ello y la inclusión de otras medidas, la estrategia se lograría sobre bases firmes.

(1).- Javier U. Reyes, " Información y estrategia comercial : Recursos de la empresa contemporánea ", *El Financiero*, 7/V/93, p. 35A

Uno de los primeros objetivos fue la baja en la inflación en forma sustancial, pues era considerada como principal obstáculo de la confianza, la improductividad de las empresas y el descontento popular. Para ello, se hacía necesario reducir el déficit gubernamental. Éste se encontraba generado por la carga cuantiosa del pago del servicio de deuda interna, además del egreso que se tenía para sostener a más de 1400 industrias paraestatales, ello llevaba consigo un gasto excesivo y obsoleto.

Para esos días, la inflación más alta se había presentado en 1987 (159.2%). De una tasa de inflación que promedió 3% para la década de los 60's, la tasa inflacionaria se vio acrecentada llegando a 27.2% en el año devaluatorio de 1976. El nivel inflacionario más bajo para el sexenio posterior, fue cuando se llegó a 16% en 1978. Sin embargo, en el año anterior al crac económico (1981), había llegado a 28.7%, en 1982- 88.8%, 1983- 80.8%, 1984- 50.2%, 1985- 63.7%, 1986- 105.7%, 1987- 159.2%, para 1988 y 1989, habría una recuperación en el nivel inflacionario, siendo de manera respectiva, 51.7% y 19.7%. (véase cuadro 1)

Cuadro 1
Inflación y crecimiento económico en México
1983 - 1989 (Var. Dic. a Dic.)

	1983	84	85	86	87	88	89
Inflación	80.8	50.2	63.7	105.7	159.2	51.7	19.7
PIB	4.2	3.5	2.5	3.6	1.8	1.3	3.3

Fuente: Nafinsa, " La Economía Mexicana en Cifras ", 1990, p.530

José Luis Calva, " Los programas neoliberales de estabilización y crecimiento económico ", *El Financiero*, 1993, p. 32

Ante un nuevo desbordamiento que se pudiera dar, ya se exigía una estrategia bien marcada y con un objetivo, si no sólido, sí constante y permanente. De ahí, el inicio del saneamiento de las finanzas públicas, cuyo costo involucraría el activamiento económico a través de inversión privada.

Un claro ejemplo de que los tiempos estaban cambiando, se expresó en la evolución de la inversión extranjera, esto es que para la primera mitad de los 80's, ésta era sólo del 10% del total destinada a la América Latina y ahora se encuentra en 40%, aproximadamente.

" Al llegar el déficit y la inflación a un punto crítico, el gobierno decide recortar el gasto. Esto tiene su efecto en el empleo, la inversión y, finalmente, en la demanda de bienes y servicios. Al bajar la demanda, baja la tasa inflacionaria y bajan los costos reales de bienes y servicios, y las tasas de interés para el gobierno, hasta que el ciclo llegue otra vez a su punto de partida, la entrada de una nueva administración ". (2)

La modificación fiscal ha sido también de forma importante, factor clave del sentido de recuperación que se pretende. Las altas tasas tributarias con que contaba y una gama inabarcable de elementos deducibles, provocaba una fuerte corriente hacia la evasión fiscal. El cambio consistió en disminuir esta tasa tributaria, ampliar la base gravable, eliminación de factores deducibles de impuestos, detectar contribuyentes no registrados, prohibir estructuras fiscales que detentaran el pago de impuestos y la consecuente reducción del ingreso federal.

La modificación a la Ley de Inversión Extranjera, permite una simplificación sustancial en lo administrativo para el registro de la inversión en cuestión y ampliando los giros empresariales (comerciales e industriales) que pueden ser elegibles para recibir este tipo de recursos.

Por lo que respecta a las importaciones, éstas se permitieron en forma casi total, tan sólo en 1982, la mayoría de productos importados requerían un permiso previo de importación, lo que casi en su totalidad eran rechazados, por lo que los únicos productos de importación que existían en el país eran o muy necesarios o se trataban de contrabando.

(2) . Timothy Heyman, *Inversión contra inflación*, p.53

En la actualidad, más del 97% de los productos importados no requieren permiso previo, y menos de una cuarta parte de los mismos tienen obligaciones respecto a la calidad, etiquetada y regulaciones fitosanitarias (regulaciones no arancelarias). Ésta fue una medida de vital importancia para reducir la llamada inflación inercial, dado que las empresas del país se vieron en la necesidad de buscar como reducir sus costos de producción.

Para las exportaciones, éstas desde varios años han estado libres de restricciones o regulaciones no arancelarias, sin embargo, se han visto afectadas de los impuestos a la importación en países destinatarios, lo que llevó a una serie de negociaciones oficiales internacionales mexicanas. Este tipo de negociaciones ha llevado más recientemente a la gestación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con América del Norte, así como, otros tratados de ésta índole, como el ya firmado y aplicado con la República chilena y otros con países como Venezuela y Colombia. Estas situaciones y otras, ayudarán en el largo plazo como ya se dijo, a que el país alcance la competitividad internacional, además de elevar los niveles económicos de la población.

Partiendo de aquí, México empieza en buena forma a recibir inversión, tecnología y sistemas, lo que repercute en una mayor potencialidad, además de una recuperación, aunque lenta, del déficit del empleo nacional. Un ejemplo de esto, pueden ser las franquicias, que han alcanzado un crecimiento similar al de Brasil.

México está atrayendo inversionistas que aprovechan las ventajas competitivas que brinda, como lo son; recursos naturales, mano de obra competitiva y, lo más importante, una tendencia, que de seguir así, nos llevará a la tan esperada estabilidad económica.

" Aproximadamente las franquicias se presentan en México con 32% en el sector servicios, 28% en ventas al menudeo y 40% en restaurantes, generan una utilidad aproximada del 28.1% antes de impuestos, se tienen más de 3200 establecimientos que generan una venta promedio de \$ 4 millones 270 mil Nuevos Pesos anuales (\$ 1,360,000 dólares) y ha generado que las microindustrias se conviertan en empresas eficientes". (3)

Las cifras anteriores, reflejan la importancia que han tenido en nuestro país y, se espera que ya habiendo rebasado la primera etapa en cuanto a la importación de franquicias y estando actualmente en el desarrollo de éstas, se alcance la tercera etapa de la exportación. Tan importante fase de éste peculiar fenómeno.

En nuestro país, el 90% de la industria y comercio está catalogada como micro, donde se tienen menos de 15 trabajadores y con unas ventas inferiores a los \$100,000 dólares anuales, siendo así, en este nivel es donde las franquicias toman mayor importancia y pueden tener un mayor efecto.

Partiendo de la base de que el sistema de franquicias es un negocio de distribución y que el problema es la falta de mercados de productos y servicios, lo cual generará una improductividad lógica, el adoptar este sistema como forma de negocio, puede permitir que los pequeños empresarios formen alianzas para mejorar sus sistemas de distribución, aprovechar las economías de escala y conseguir un costo de desarrollo menor. México, al igual que otros países de América Latina, se verán altamente beneficiados, y aún más que los empresarios conozcan lo que es hoy las Alianzas Estratégicas.

1.2.- ¿ QUÉ ES UNA FRANQUICIA ?

" Es la posibilidad de usar una marca para distribuir bienes, al repetir un concepto comercial exitoso en un negocio propio". (4)

Como ya se mencionó, la búsqueda de la asociación empresarial en la actualidad es muy importante, la franquicia se ve conformada en sociedad por 3 partes, a decir, el franquiciante, los franquiciatarios y los proveedores de bienes y servicios y, éstos últimos asociados a los franquiciantes.

(3) .- Eduardo R. Díaz, " El nuevo México. un paraiso para invertir ", *El Financiero*, 11/IV/93, p 30A

(4) .- Jesús M. Bendala, " Boom de franquicias desde octubre : Dinero propio, prestigio ajeno ", *Revista Época*, # 57, 6/VI/92, p. 43

Origen del sistema de franquicias

La distribución de productos y servicios ha generado problemas para las empresas, por tal motivo, las franquicias en sus orígenes pretendió resolverlas.

Se hace necesario establecer que la distribución como contrato y la franquicia son dos cosas distintas. La distribución y el contrato de distribución no son lo mismo que una franquicia. La razón por la que se concibió esta idea, fue con el sentido de resolver, como ya se dijo, los problemas de distribución y, con el paso del tiempo, además de la complejidad del comercio de los Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionar como una forma de hacer negocios independiente.

Muchas compañías que buscaban originalmente resolver su problema de distribución, encontraron que en sí misma, podía generar en gran medida una fuente de negocios y utilidades interesante. Así fue como, la distribución pasó a ser un antecedente, causa y no el fin último de la franquicia.

El origen de las franquicias o concesión de explotación, apareció en Estados Unidos en un periodo comprendido entre dos guerras mundiales. La General Motors en primer término y los otros fabricantes de automóviles después, ante la posibilidad de comerciar de forma directa sus productos, con la existencia de la Ley "Anti-Trust", se tuvo la idea de organizar una cadena para la distribución de sus automóviles, para ello, la necesidad de crear un modelo original era muy importante. Posteriormente, al haberse seleccionado y proporcionado una adecuada preparación técnica y comercial a una serie de revendedores, se les concedió una exclusiva de venta territorial de marca; a cambio del pago correspondiente.

Las franquicias en Europa hicieron su aparición a finales de la Segunda Guerra Mundial, pero no fue, sino a mediados de la década de los 60's cuando éstas comenzarán a cobrar mayor auge y reconocimiento.

En Francia aparecen las primeras franquicias estadounidenses, como los Holiday's Inn. Al paso de los años, este sistema se adentra en las naciones Latinoamericanas destacándose en Brasil y no hace mucho en México.

Bajo el sistema de franquicias, se distinguen dos figuras jurídicas; El franquiciante y el franquiciatario (véase el apartado 1.2.1. y 1.2.2.).

La definición legal de franquicia en México está contenida en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el jueves 27 de junio de 1991.

Esta ley en su Título Cuarto, Capítulo VI, Artículo 142, señala; " 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 concede 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. Quien otorge la concesión de una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previo a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el reglamento de esa Ley".

¿ En qué se basan las franquicias ?

" El sistema de cooperación comercial en franquicias se basa esencialmente en un contrato a través de cual un conjunto de elementos no materiales, propiedad del concedente o franquiciante como imagen, reputación, marca, métodos y técnicas de gestión, distribución, ventas y aprovisionamiento entre otros, se venden o rentan a los franquiciatarios, los cuales se comprometen a aportar los recursos necesarios (capital, trabajo, máquinas y locales), para hacer posible la plantación y explotación de unidades comerciales estandarizadas de acuerdo con el modelo y las fórmulas puestas en práctica por el franquiciante". (5)

Aquí es cuando encontramos la primera y gran diferencia entre franquicia y concesión o licencia de marcas.

(5) - Cámara Nacional de Comercio (CANACO), " El sistema de franquicias, una alternativa estratégica para establecer un negocio ", *El Financiero*, 9/VI/93, p.34A

Encontramos pues, que en la franquicia la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y la marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. La franquicia no solo otorga la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le hace saber al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a éste último, llevar a cabo la operación eficiente del negocio franquiciado.

La licencia de marca, forma parte de 2 elementos de propiedad intelectual que comprende el contrato de franquicia.

En países como México se ha pretendido en forma errónea la implantación de sistemas y contratos de franquicias a partir de los esquemas tradicionales de licencia de marcas. Método utilizado principalmente en las áreas de servicios y, especialmente, en el círculo de los restaurantes, en que en el desarrollo de franquicias nuevas se lleva a cabo alrededor de la marca y no, de forma conjunta de la marca y la tecnología.

La marca puede ser entonces, lo que haga exitoso o no el negocio otorgado. La tecnología en su conjunto, además, de la forma en que el franquiciante sea capaz de transmitirla a sus franquiciatarios, puede constituir un elemento importante para el éxito del negocio.

La confusión de la licencia de marca con la franquicia, sería como querer sustraer a esta última conocimientos y el Know how (conocimientos y experiencia) que son muy importantes e indispensables para que opere el negocio.

" Se está ante franquicia cuando el otorgante, denominado franquiciante, le transmite al franquiciatario toda la información y conocimientos que éste requiere para operar exitosamente un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante. Sin embargo, encontramos que se han reconocido de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez, permiten la siguiente clasificación:" (6)

- 1.- Franquicia de producto y marca registrada
- 2.- Franquicia de formato de negocio.

La franquicia de producto y marca registrada es un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se establece como proveedor único de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

El Instituto Brasileño de Franquicias, con sede en Sao Paulo, se ha referido a este tipo de franquicias como de Primera Generación, en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario, el cual dista mucho de constituirse, como en el caso de la franquicia de formato de negocio, en un sistema integral para la operación de una franquicia

Ejemplos claros de franquicia de producto y marca registrada o de primera generación se ven identificadas en la industria embotelladora, agencias o concesiones de automóviles, gasolineras y en tiendas de ropa.

Ahora bien, la franquicia de formato de negocio, conocida en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término *business format franchise*, ofrece no sólo la marca o nombre comercial al franquiciatario por parte del franquiciante, sino un sistema completo de negocios.

Por todo lo anterior, una franquicia, tal como se define legalmente, se caracteriza por tres elementos:

- + El uso de la marca o el nombre,
- + El uso de un sistema prescrito por el franquiciador,
- + El pago de una regalía inicial o periódica, la cual varía en promedio entre 4 y 11% sobre sus ventas.

La viabilidad de una franquicia, depende de si existe o no un sistema suficientemente estructurado que pueda ser reproducido en un período de tiempo razonablemente corto.

Las franquicias traerán consigo tradiciones y costumbres del extranjero, pero también el impacto que puede ocasionar no analizado de fondo. Esta labor corresponde entre otras instituciones, a las escuelas y universidades. Las connotaciones sociológicas y culturales que traen consigo las franquicias, deben ser estudiadas con el simple ánimo de entenderlas más.

Por otro lado, el funcionamiento de las franquicias se ve reflejado en los resultados y de ahí que se derive la idea básica para la multiplicación. Una franquicia maestra puede otorgar una concesión con expectativas de crecimiento. " Puede tener por determinado tiempo, exclusividad territorial, en espera de que pueda desarrollar otra franquicia, pero si después de concluido el tiempo no logra multiplicarse, entonces se busca un nuevo socio". (7)

A lo anterior cabría mencionar, que las marcas de mayor renombre no son siempre franquiciables o en todo caso, no son necesariamente las mejores franquicias.

Algunos datos sobre el sistema de franquicias:

El desarrollo del sistema de franquicias ha merecido en todo el mundo una serie de publicaciones y censos estadísticos que de alguna manera han procurado demostrar el estado de la evolución del sistema.

Se han seleccionado algunos datos significativos sobre el mismo, de gran utilización y sobre todo demuestran de alguna forma el potencial que pueden alcanzar de ser bien dirigidas;

+ Uno de cada tres dólares que los estadounidenses gastan actualmente en bienes y servicios es a través de franquicias,

+ En el vecino país del norte, existen 498,000 franquicias que generan \$561 billones de dólares de ventas anualmente. De dichas franquicias, sólo el 10% existía hace quince años,

+ Se calcula que actualmente el 95% de las micro y pequeñas empresas se manejan a través del sistema de franquicias (E.U.),

+ El Departamento de Comercio de Estados Unidos, publicó una investigación, comparando el ciclo de vida de micro-empresas independientes con las operadas a través de franquicias, en donde verificó;

A.- El 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, siendo que de estos, el 95% no completan el segundo año,

B.- Por el sistema de franquicias, este porcentaje se redujo únicamente al 5%.

" Existen 120 diferentes tipos de negocios actualmente disponibles para su comercialización en todo el mundo bajo este sistema, siendo las principales áreas;" (8)

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| - Construcción y mantenimiento | - Servicios automotrices |
| - Limpieza y conservación | - Recursos humanos |
| - Comidas rápidas | - Venta de computadoras |
| - Super y mini-mercados | - Restaurantes |
| - Renta de autos | - Transportes |
| - Hoteles y moteles | - Mobiliario |
| - Vestuario | - Educación |
| - Entrenamiento | - Bienes raíces |
| - Agencias de viajes | - Cultura, etc. |

1.2.1.- FRANQUICIANTE

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

Es importante aclarar que se entiende por marca al signo o denominación visible que distingue a un producto o servicio de otros de su misma clase que existen en el mercado.

(7) .- Julio Brito A., " Todavía está inmaduro el mercado ", *El Excelsior*, 29/VI/92, p.17

(8) .- José Miguel S. Mata, Et al., *Estudio sobre agrupaciones financieras* (seminario de titulación), FCA., UNAM, México, 1992, p.9

1.2.2.- FRANQUICIATARIO

Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios de una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

Las confusiones en cuanto a una terminología uniforme en el área de las franquicias sigue creando problemas, y otro de ellos es el de los términos franquiciante y franquiciatario.

Para los empresarios mexicanos e inclusive los asesores involucrados en el negocio de las franquicias, la elaboración de términos y vocablos a partir de 1989, que por ser incoherentes y carentes de explicación o fundamento técnico, únicamente originó confusión entre las autoridades e interesados en adquirir una franquicia, además del público en general. De ahí la derivación de lo que aquí se le denomina franquiciante, surgen diferentes nombres como, franquiciador, franqueador, empresa madre, etc., mientras que al adquirente o comprador de una franquicia y que comúnmente se le denomina franquiciatario se le ha llamado franquiciente, franquinado, franqueadado e inclusive términos tan alejados de la figura de la franquicia como consecionario.

Como toda elaboración de una definición, generalmente, si no siempre, crea consenso por la participación de profesionales de una gama de profesiones y no hablando el mismo idioma, se presenta pues, dos definiciones; Una legal (formal) y otra funcional:

En la definición legal, se le da a la franquicia una connotación contractual y, a los protagonistas del negocio de la franquicia, su carácter como partes de un contrato mercantil, bilateral y oneroso. Por el otro lado, en la definición funcional, se insiste en darle a la franquicia la connotación que se le daría a cualquier sociedad o empresa común, en donde la coincidencia de intereses del franquiciante y el franquiciatario está plasmada en un entendimiento tácito y espontáneo de las condiciones de un negocio.

Las franquicias van más allá de ser una simple marca, se proporciona la asistencia técnica que se necesita en la operación de un negocio. Para este caso, la transferencia de conocimientos es muy importante y aún más, que los franquiciatarios conserven en forma confidencial.

La persona que adquiere una franquicia no necesita necesariamente capital propio, en la actualidad existen organismos financieros que lo otorgan. Las estructuras administrativas tienden a ser reducidas. El personal con cierto perfil se capacita de acuerdo con la localidad y la región, lo que lleva a un mejor servicio.

Ahora bien, los riesgos también existen, esto es, cuando los interesados realizan una mala elección de una franquicia, en ocasiones se ven sorprendidos los inversionistas por empresas franquiciantes que no responden a las características que den valor a la economía de un país y se pueda desarrollar internamente.

El posible éxito dependerá mucho del inversionista, el acatar el sistema de trabajo de la franquicia, para ello se debe recordar los mecanismos que hicieron exitoso un negocio. Pero la limitación emprendedora no es tan tajante, la mejor relación se establece entonces, cuando el franquiciante acepta introducir innovaciones que propone el inversionista. De no desarrollarse nuevas formas de hacer negocio, éste tenderá al retraso y, por lo tanto, a largo plazo al desplazamiento del mercado.

Así pues, en esta sociedad comercial, el franquiciatario a pesar de someterse al esquema operativo fijado por la empresa madre, la opción a nuevas iniciativas estará abierta por parte de ésta.

Sabemos que en forma general, las iniciativas son desechadas y, que pocas son las aceptadas y que hayan demostrado avances, un ejemplo de ello es lo ocurrido con Copiroyal; antes de franquiciar, sus ventas no pasaban del promedio general, no obstante, el mismo gerente de la unidad adquirió la primera franquicia y se le ocurrió ofrecer servicio a domicilio, esto sin el conocimiento de los franquiciantes, subía piso por piso en el edificio donde trabajaba y ayudado de un carro de autoservicio, recogía las órdenes de copiado que más tarde entregaría a cada cliente. Las ventas aumentaron considerablemente el primer mes y hoy esa idea forma parte del sistema operativo.

Esto nos hace ver, que mientras más específico y singular sea su servicio o su producto, mejor será la calidad y mayores las posibilidades de éxito.

Para cada unidad establecida, el franquiciante recibe porcentajes sobre las ventas de cada una de ellas, lo que también le permite contribuir al crecimiento de los franquiciatarios.

Parecería que el franquiciante con solo vender su nombre recibirá dinero para hacerse de un buen capital, pero se está en un error, las franquicias, así como cualquier otro tipo de empresa puede ser exitosa, ello conlleva a mucho esfuerzo, trabajo, planeación y dedicación, entre otras.

La recomendación por parte del Sr. Huerto Lange, Director general del Centro Internacional de Franquicias nos dice: " Al franquiciante pide ser muy cuidadoso y profesional en el proceso de desarrollo y sistematización de su empresa; Al franquiciatario le aconseja, en cambio, no dejarse engañar e investigar antes de invertir sobre las posibilidades reales de éxito de esa franquicia y posteriormente invertir en este sistema de expansión empresarial".

La competencia en crecimiento, hace necesario cuidar aspectos del mercado como la territorialidad, ya que sin éste en particular, se rompería con una de las motivaciones - entre otras - que la franquicia otorga. No se vale pues, entablar competencia entre franquiciantes por un mercado específico. Se parte de la base, que son socios y que se responde a la competencia externa, no entre los mismos socios. De ahí la importancia del concepto de territorio en exclusiva.

Así pues, la obtención de una franquicia nos permite participar en la distribución y venta de un bien o servicio que es de propiedad privada y que se opera como parte de una cadena de distribuidores en la que los servicios o productos que se venden tienen una presentación y calidad homogéneas.

CAPITULO 2

EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS FUERA Y DENTRO DE MÉXICO

2.1.- LAS FRANQUICIAS EN EL MUNDO

Las franquicias, se presentan como una segunda etapa del desarrollo de una empresa. Cuando las empresas desarrollan un concepto, utilizan las franquicias como un mecanismo de expansión. La tendencia de las franquicias, como en otras empresas, se ha visto reflejada por lo que sucede en la economía.

Ahora bien, como es característico en las franquicias, la rama de servicios se ve más favorecida en su mayoría que en otras ramas. Por ejemplo; en Estados Unidos, la producción de manufacturas se ha reducido. Los precios de los productos importados, hacen más difícil continuar el cambio gradual al sistema de distribución y dejando no del todo la manufactura. Otra área de consideración importante para las franquicias son las ventas al menudeo. Éstas crean la posibilidad de que tiendas departamentales comiencen a fraccionarse en tiendas especializadas en un producto, pero con mejor selección.

A España, le llevó 15 años aceptar en su territorio, 170 franquicias. Así como en otros países de América Latina, la insatisfacción de los consumidores por los productos y servicios que obtienen en su propio mercado, demuestra lo ávidos que se encuentran de mejores productos y, por lo tanto, de servicios.

En países desarrollados, la experiencia ha sido grata ya que la franquicia se presenta como forma dominante de venta en el comercio y los servicios, así como en todos aquellos negocios de mayoreo y menudeo. De acuerdo con lo anterior, a través de las franquicias se espera un porcentaje considerable de venta al menudeo entre el 30% y 50% hacia finales de siglo.

Brasil es un claro ejemplo de lo puede ser la franquicia en su economía, para la década de los 80's, la economía brasileña no se encontraba del todo bien, sin embargo, las franquicias tuvieron un porcentaje de crecimiento del 1500% para ese periodo, habiéndose desarrollado 224 nuevas franquicias.

Para 1990, existían en ese país 34 mil 754 establecimientos comerciales y de servicios operando como franquicias, generando un monto aproximado de 521 mil 300 empleos directos.

De igual manera, se estimó que al concluir el periodo 90-91, se abrirían 4 mil 700 nuevos negocios que generarían recursos por 306 mdd y darían empleo a otros 70 mil habitantes.

Como hemos visto, la expansión de las franquicias en el mundo no solamente a traído consigo conglomerados de empresas que adquieren las más prestigiadas marcas del mundo, sino también, cambios en los sistemas de mercadología y de distribución.

Según datos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos en 1990, la probabilidad de sobrevivir como franquicia en el mercado es de 9 a 1 y de manera independiente se revierte la tendencia.

Por tal motivo, para todos aquellos que deseen franquiciar su negocio como para aquellos que deseen adquirirlas, es necesario conocer los antecedentes de las primeras franquicias y de la forma en que se desarrollaron en el mundo. De esta manera, se puede conocer el potencial que se tiene de un concepto y los alcances que puede tener cuando se vea materializado.

El desarrollo de las franquicias en el mundo no es menos impresionante que en E.U., pero también en ningún país del mundo la expansión de éstas ha sido con tanta fuerza como en éste. (véase tabla 1)

Tabla 1
Franquicias en el mundo

País	Número de Franquicias	Empresas con Franquicias	Regulación	Antigüedad del sistema
E.U.	542,000	3,000	Excesiva	1950
Japón	136,000	666	Media	1970
Reino Unido	20,000	400	Nula	1970
Australia	17,000	340	Media	1970
México	762	112	Mínima	1989

Fuente: Jesús Muñoz Bandala, "Dinero propio, prestigio ajeno", 1992, *Revista Época*, No.57, p.33

La internacionalización de las franquicias empezó en la década de los 60's. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado americano, la mayoría se localizan en Canadá, Japón, El Reino Unido, Francia, Italia y Australia.

La globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio, facilitan la tendencia a la internacionalización y la explotación de franquicias de forma más clara y lógica.

Los pasos más claros de la internacionalización, el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado, es la incursión de McDonald's a la ya extinta Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken (KFC) a China.

Para el primer caso, se llevaron a cabo 12 años de negociaciones para la introducción de la franquicia, convirtiéndose así, el país número 52 en aceptar el modelo. La aceptación final de la Ex Unión Soviética reflejaba de alguna manera el proceso de apertura que se daba en ese país, que para ese entonces se podía considerar como la última frontera de las franquicias. Para el caso de KFC fue distinto, las negociaciones se cerraron en 4 meses, habiéndose empezado en agosto de 1986. Con ello, se abrió la primera cadena de comida rápida en China y el más grande de los 7400 KFC del mundo, ya que tiene una capacidad de 500 asientos. La creación de este restaurante fue constituido en sociedad con las autoridades chinas que poseerían el 40%.

Como ya se ha mencionado, Canadá, Japón, entre otros, representan grandes mercados para franquicias de otros países, en especial de E.U., por ello, se hará un breve estudio de estas naciones, en cuanto a la introducción de las franquicias y su desarrollo.

CANADÁ

Este país, al igual que otros, se distingue por la importancia de su mercado hacia las franquicias americanas. De hecho, Canadá es el país que tiene mayor número de franquicias de tercera generación originales de E.U., esto a pesar de su propia identidad como país independiente, se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

Los tipos más importantes de las franquicias extranjeras en Canadá son: Comida rápida, restaurantes y los de servicios en general, éstas en su mayoría estadounidenses. De igual manera, las firmas europeas y japonesas son bien acogidas en el mercado canadiense.

También es bueno decir, que las franquicias locales tienen un desarrollo importante. Inclusive, ya existen conceptos que se exportan a Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelanda y el Caribe.

De acuerdo a informes de funcionarios de la Asociación de Franquiciarios Canadienses (ACF), el sistema de franquicias ha crecido 13% anual en la década de los 80's. Además, el gobierno canadiense provee de paquetes informativos, seminarios y asesorías a franquiciantes y franquiciatarios: por medio del Ministerio de Industria y Comercio. A su vez, los bancos canadienses participan -en su mayoría- de forma activa, incluyendo en sus programas de financiamiento a quienes desean adquirir una franquicia. Esto muestra, en el medio financiero una gran confianza.

JAPÓN

" Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés, fueron de menos peso para las compañías extranjeras, comparadas con sus características de densidad demográfica, así como el poder adquisitivo per cápita, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo". (1)

Para 1965, Japón sólo contaba apenas con 7 franquicias y, para 1982 tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían por medio de 4990 tiendas.

En 1967, existían al menos 800 redes comerciales de denominación norteamericana. Pero las diferencias culturales mencionadas, requirieron de intensos esfuerzos de tropicalización. Tal fue el caso de McDonald's, que adoptó la carne de su hamburguesa a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada.

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, centraliza toda la información referente a la industria, establece los estándares éticos a seguir y maneja la relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con la Administración de Negocios Pequeños, organismos del gobierno japonés que muestran interés en la industria.

UNIÓN EUROPEA

Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido, miembros de la Unión Europea (UE); han mostrado en materia de franquicias un gran crecimiento.

Un ejemplo del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución, es Benetton, que opera bajo un esquema de tercera generación (formato de negocio), con más de 200 negocios en Estados Unidos y otros en el mundo.

Federación Europea de Franquicias (EFF), está agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países; Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido, su objetivo es el de proveer a las asociaciones locales de los países miembros de un acceso colectivo y con más fuerza a la Comisión Europea, ésta es responsable de regular los asuntos comerciales de la UE.

BRASIL

De manera importante se presenta el caso de Brasil, en el sentido de que en este país se dio en forma especial el boom de las franquicias en América del Sur, partiendo después a México y el resto de América Latina.

La introducción de franquicias a Brasil fue muy diferente, ya que otros países importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Los controles de divisas que restringían la salida de regalías y dividendos trajo consigo que en forma desalentadora las franquicias extranjeras fueran introducidas en este voluminoso mercado. Por ello, se produjo un fenómeno parecido al de Estados Unidos de la posguerra, que ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la propia.

Para los años 50's, Brasil ya contaba con 3 franquiciantes que operaban con esquemas de primera generación (formato de marca y producto). Actualmente, Brasil cuenta aproximadamente 430 franquicias de alta complejidad y de las cuales sólo el 10% son de origen extranjero.

(1) - Enrique G. Ceballos y Rodrigo G. Ceballos, *Franquicias : La revolución de los 90*, p.46

La verdadera expansión de las franquicias en este país, se dio a mediados de la década pasada, después de un crecimiento paulatino.

La transformación vertiginosa de las franquicias en Brasil, provocó que la operación de franquicias con tecnología de primera generación pasaran a operar bajo esquemas de segunda y tercera generación, o sea, de formato de negocio. Según el Instituto Brasileño de Franquicias, en 1988 el 72% de las franquicias brasileñas eran de primera generación; el 21% de segunda y el 9%, de tercera. Ahora bien, investigaciones realizadas a finales de 1990 ponen en claro los cambios importantes en cuanto a su composición; " el 21% la componían las franquicias de primera generación; 63%, de segunda y 16%, de tercera generación". (2)

Los principales países que importan franquicias brasileñas son; Estados Unidos, Portugal, Japón y algunas en México. En su mayoría se encuentran dentro del ramo alimenticio, otras en el vestido, agua de colonia natural, y O'Boticario; la franquicia de más nombre en Brasil.

Para los brasileños, México se presenta como punto natural de expansión, por requerir de un bajo grado de tropicalización. Para la introducción de sus productos, México se presenta como puente ideal para acceder al mercado norteamericano con mayor fuerza.

Existen 2 franquicias, 100% brasileñas, que ya ingresaron a México, una de ellas es Etlus, dedicada a la ropa de moda y Parcao, Churracaría líder en Brasil. La segunda, tralda por empresarios en gastronomía.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), fue fundada en 1987 en Sao Paulo. Su objetivo primordial es educativo.

Por lo anterior, queda claro que de una u otra forma, la aparición y desarrollo de las franquicias en varios países del mundo y, a pesar de las diferentes circunstancias que las originan, forman parte importante de la economía interna de cada uno de ellos. Lo que propone una mayor atención hacia éstas, con la intención de buscar qué tan eficiente puede ser su aterrizaje para la América Latina, con status económico, cultural y político diferente. Ello originaría una aplicación cuidadosa de dicho sistema.

2.2.- LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Como ya se ha mencionado, las franquicias en México han logrado desarrollarse de tal forma, que ya cuenta con un crecimiento similar al de Brasil.

Dentro del sistema de franquicias, el sector servicios participa con un 32%; ventas al menudeo, con 28%; y el restante, 40% en restaurantes.

Se espera que la incursión de las franquicias en México logre alcanzar sus 3 etapas de evolución; importación, desarrollo y exportación. Actualmente, México se encuentra en la segunda etapa, esperando que en un futuro, no muy lejano, logremos alcanzar la tercera etapa.

Lo anterior es de vital importancia si pensamos que la industria y comercio considerada como micro, ocupa un 90% del total. Esto es, que cuentan con menos de 15 trabajadores y ventas anuales, menores a los \$100,000 dls.

La falta de mercados de productos y servicios, además de una improductividad que pudiera agudizarse, hace que el sistema de franquicias permita a los pequeños empresarios la unión para mejorar sus sistemas de distribución, aprovechando las economías de escala, reducir el costo de publicidad, entre otros. México, al igual que otros países de América Latina, deberán entender la importancia que tiene las llamadas Alianzas Estratégicas. Para ello, debe existir un seguimiento, no únicamente con las franquicias, el mercado puede saturarse y volverse improductivo. De ahí, la necesidad de la investigación como de la diversificación de la empresa, que haga de ésta una empresa más eficiente y, por lo tanto, menos vulnerable a los movimientos del mercado.

(2) .- Ibidem, p.54

Se desprende pues, que la franquicia no garantiza un desarrollo exitoso. No basta con saber de la rentabilidad del negocio en otros países.

Además de los problemas de financiamiento, principal obstáculo para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, existen también inversionistas que adquirirán franquicias que nunca llegan a un desarrollo profesional en el manejo del concepto, lo que ocasiona que se incrementen los factores de riesgo.

Derek Stikwill, consultor del CIF menciona; "Hoy de acuerdo con la AMF., existen compañías en México que están otorgando franquicias sin el soporte tecnológico, además del poco conocimiento de la evolución que se presenta en el sistema legal y financiero. Ante esta perspectiva, el impacto de las franquicias en México, luego del explosivo crecimiento que alcanzaron en la década de los 80's, es hoy más aparente que real".

La situación económica actual del país, ha provocado que cadenas de restaurantes como Subway, dedicada al servicio de comida rápida, hayan registrado una baja entre mayo de 1992 y el mismo del 1993 de un 30%. A pesar de ello, "México es el lugar de mayor rentabilidad en el mundo para la cadena estadounidense de comida rápida, gracias a que el bajo costo de la fuerza laboral mexicana permiten elevar márgenes de utilidad de la empresa". (3)

La misma empresa reporta, que a pesar de haber desarrollado franquicias en Japón, Australia, Portugal, Israel, Canadá e incluso Arabia Saudita, México sigue aportando mayores utilidades. Ello a pesar, que teniendo 29 establecimientos en todo país, únicamente los 3 ubicados en la Ciudad de México no reportan utilidades, pero que tampoco funciona con números rojos. Principalmente se debe a que tanto los salarios como el precio de los terrenos son mucho mayores que en provincia.

Agregado a lo anterior, otro problema existente es la participación de productores nacionales como proveedores de este sistema. Para el caso de Subway, el 80% de sus insumos es importado, debido a que no existe - según ellos- aún en términos de volumen, calidad y/o precio. Además, hasta el momento ha resultado más barato pagar impuestos de importación y de transporte que comprar en México. Incluso, señala el señor Amir Kramer, jefe de operaciones de Subway en México, en el caso de los chiles, que siendo mexicanos, resulta más barato importarlos.

El caso contrario podría ser Helados Bing, que ha logrado como pocas franquicias mexicanas su expansión a otros mercados, pues de 2 heladerías con que cuenta en España, pronto llegará a América Latina. Esta empresa llegó a contar con 14 establecimientos en 1983 y, en la actualidad cuenta con 300 únicamente en México. Aquí, los proveedores se ven favorecidos, ya los insumos de Bing en su mayoría son nacionales, salvo aquellos como la cereza y otras no tan comunes en México.

Para la introducción a la América Latina, se ha trabajado para conseguir proveedores locales, ya que los precios no permitirían cubrir costos de importación de sus productos. Para los planes de expansión, se espera iniciar en Colombia, Argentina y Chile.

Así pues, la necesidad de que franquiciatarios compren su materia prima en México han empujado a responder, se están dando los primeros pasos que lleven a la estabilización del comercio y la industria local. En junio del 93, se llevó a cabo el planteamiento por parte del Comité de Pequeña Empresa y Franquicias, en el marco de la Reunión Plenaria de la Comisión Sonora-Arizona la cual a mostrado avances para futuras pláticas.

Por otro lado, la respuesta en otras ramas es bueno, tal es el caso del ramo de la hotelería, donde Ernesto Cappel Kelly y Marcus N. Kronmeyer, propietarios de la franquicia Pueblo Bonito Resort, iniciaron en el 93 la expansión en el país de la primera franquicia hotelera 100% mexicana. Este proyecto tendrá un costo aproximado de 20 mdd., incluyendo habitaciones de tres modelos, que serían ofertados bajo el esquema de tiempo compartido.

La estrategia a seguir, es buscar que la inversión sea de pronto retorno, mediante el sistema de ventas por adelantado con el tiempo compartido.

(3) - Laure Ruiz M., - Velasco / Finset., " México el más rentable para franquicias estadounidenses ", *El Financiero*, 18/1/93, p.10

De las 25 empresas hoteleras que participan en el mundo y que se destacan bajo este sistema, participan 13 en el mercado hotelero mexicano, siendo los principales: "Holiday Inn Worldwide, Days Inn of América, Embassy Suites Inc., y Howard Johnson Franchise Systems Inc."

El turismo en México, representa la segunda fuente más importante de generación de divisas, luego del petróleo. Se estima que para 1984, arriben al país cerca de 10 millones de turistas, pudiendo ingresar al territorio nacional una cantidad anual, aproximadamente de 7 mil 650 mdd. Al igual, se estima un gasto individual promedio de 765 dólares. Así que, los principales destinos de ubicación de las cadenas hoteleras en México son de vocación turística en destinos de playa.

El grueso de la hotelería en México no trabaja bajo este sistema, lo que ha provocado "una reducción de 40% en la afluencia de usuarios. Durante los últimos cinco años, la industria hotelera estatal se vio afectada por el ingreso de cadenas de franquicias hoteleras". (4)

Se estima que el 38% de las franquicias en México son inoperantes y, se podría llegar a la quiebra de no llevar sistemas adecuados de trabajo.

Los antecedentes de la franquicia en México son muy recientes. Por tal motivo, resulta imposible no hacer alusión al caso de *McDonald's*. Esta empresa abrió el paso a más franquicias extranjeras al mercado mexicano.

McDonald's toma la decisión de incursionar en México en los inicios de la década de los 80's. Comienza a sentar las bases para su ingreso. Primero, lleva a cabo contratos de franquicia con Saul Kahan y Diego Zorrilla respecto a lo que serían las dos primeras unidades que se abrirían en México; en las ciudades de México y Monterrey. Saul Kahan, dio inauguración a la primera en noviembre de 1985. Antes de dichas aperturas, se hizo necesario la aprobación y registros de sus contratos respectivos frente al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual llevó a un trámite difícil y engorroso por ser de los primeros contratos que se establecían en México, independientemente del poco conocimiento de nuestras autoridades al respecto.

Una serie interminable de compromisos se exigió por parte de dicha dependencia. Pero lo importante era que se conociera más a fondo las diferencias que existían entre este tipo de contratos y los que comúnmente se hacían, para que en posteriores proyectos se pudiera trabajar partiendo de una base más firme.

El ingreso de *McDonald's* y otras importantes franquicias como *Howard Johnson*, *TGI Friday's* y *Fuddrucker's*, también norteamericanas, marco a finales de 1987 lo que sería el inicio de la llamada explosión de las franquicias extranjeras en México.

El interés de E.U. por el desarrollo de franquicias en México, hizo que la IFA, con sede en Washington, D.C., designara a un representante en nuestro país. Tal puesto fue ocupado por Enrique González Calvillo, quien había fungido como Vice- presidente Ejecutivo y asesor legal de la AMF, socio de la firma González Calvillo y Forastieri, s.c., y consultor del IBF, su misión en específico fue que una vez que se entendiera que la Ley de Tecnología no representaba mayor obstáculo para el desarrollo de franquicias en México, representara a la IFA para colaborar con las autoridades mexicanas para la adopción de disposiciones legales que fueran en lo posterior menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de éstas.

Para los casos de franquicias en México, hasta 1980 e incluso en los 2 años posteriores, fueron aislados. Entre las pocas que se presentaron están, *Videocentro*, *Tridónica* y *Dormimundo*, franquicias que se desarrollaron por el Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., la cual fue auspiciada por Televisa. Por otro lado, la compra de *Helados Bing* y la consolidación de *Helados Holanda*, se hizo por parte del Sr. José Luis González y González del Grupo Quan, S.A., que a la fecha es una de las empresas más dinámicas en el ramo del helado. Otra fue *Vips*, que se ha desarrollado en gran forma.

(4) .- "Afectó a hoteles estatales el ingreso de franquicias". *El Financiero*. 9/XII/92. p.16

A finales de 1988, se concluyó la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., René Morato Fontana se convirtió en el primer presidente de la asociación, quién fungía también como Director General de franquicias *Howard Johnson de México*. Actualmente, ocupa el puesto el Sr. Luis Luna Neve, quién funge además como Director de *Kentucky Fried Chicken*, la misión de la asociación tendría como propósito fundamental, " la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales, para así, propiciar el crecimiento sostenido de las franquicias en México". (5)

Para 1989, bajo la administración del Presidente Salinas, da el inicio la desregulación de la economía, para el caso de las franquicias, los cambios regulatorios o legislativos se producen hasta 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología.

Como ya se comentó, de las primeras franquicias que en su mayoría son adquiridas de E.U. , se desprende lo que se ha dado en llamar de primera edad, que se refiere a la importación que se ha hecho de éstas. La aceptación que ha tenido en el empresario mexicano ha provocado que algunos de éstos se vean motivados al desarrollo y aplicación de su propio negocio, llegando así, a la etapa de la segunda edad, que se caracteriza por su desarrollo. El siguiente punto y, para muchos el más importante, es la etapa de la tercera edad o de exportación. Actualmente, nos encontramos en la segunda etapa, el grado de desarrollo que se ha mostrado facilitará de alguna manera la exportación.

A continuación se muestran un listado de franquicias en México. La cual señala una serie de datos muy importantes con el fin de tener un conocimiento más aproximado de la representatividad de éstas en nuestro país. Existen muchas otras franquicias (mexicanas y extranjeras) que no se registran en la lista, ello debido a la falta de los datos como los que aquí se a bordan.

		INICIO DE GIRO OPERACION (AÑO)	FRANQ. EN MÉXICO	INV. INICIAL EN N.P.* (MILES)	REGALIAS VTAS.	PUBLIC.
Alimentos Finjus (danesa 33).	Helados	1972	1972	100		N.D.
Alphagraphics.	Imprenta	1989	1989	179.2	7%	
Amarras.	Ropa	1987	1988	2.000	4%	2%
Arby's.	Restaurante	1990	1990	750	6%	6%
Baby Gym.	Gimnasio P/Bebes.	1989	1990	60	15%	10%
Barrocos.	Venta de oro plata y joyas.	1969	1990	328		2%
Baskin Robbins.	Helados	1990	1990	384		N.D.
Blue Bell Ice Cream.	Helados	1990	1990	224		N.D.
Body Glove.	ropa-trajes	1992	1992	N.D.		N.D.
Century 21.	Bienes raíces e inmobiliario.	1989	1989	68	9.2%	2%
Copi Royal Corporation	Centro de copiado	1988	1991	243.2	6%	2%
Liverpool Pub.	Musica viva	1989	1989	1.120	5%	2%
Cosméticos Nectar.	Pdicos. de belleza nat.	1990	1992	80	1.1%	1%
Dahiberg Hinojosa (Miracle-Ear).	Aparatos auditivos.	1991	1992	160		N.D.
Daniel Hechter	Ropa P/caballero	1985	1991	300		3%
Days Inn México	Hoteles	1970	1989	1.200	5%	15%

(5) .- Enrique G. Celvillo y Rodrigo G. Celvillo. *Franquicias : La revolución de los 90*. p.62

Centro de Diversiones Moy diversión fam.	1981	1991	640		N.D.	
Dollar Rent A Car Renta de aut.	1984	1984	1.000	5%		1.5%
Domino's Pizza Restaurante	1990	1991	200	6.5%		4%
D'Bebe Artículos p/bebe	1973	1991	200	6%		2%
Pdtos. Químicos						
Fester p/construcción.	1990	1991	50	.5%		.5%
Food Circus Restaurante	1988	N.D.	250	6%		2%
Franquimdi Educación	1991	1991	200	6%		10%
Restauración y						
Fryne recubrimientos.	1990	1991	58.7		N.D.	
Giragrill Comida brasileña	1989	1989	160	5%		1%
Gpo. Loredo						
(La torta gourmet).Restaurante	1991	1991	240	4%		3%
Gpo. Loredo						
(Chilis grill bar). Restaurante	1991	1991	240	4%		3%
Centro de						
Gymboree desarrollo inf.	1990	1990	185	6%		2%
Hard Rock Café Restaurant-Bar	1969	N.D.	5.575	10%		—
Domit Ropa y calzado	1982	1985	500		N.D.	
Ho-Lee-Chow Comida rápida	1992	1992	N.D.	7%		8%
Ibaraki Comida japonesa	1988	1989	1.280	5%		1%
Ropa p/bebe						
Juven's y Catiminiños y juvenes.	1977	1987	250	3%		0
Kwik Kopy Imprenta rápida	1990	1990	442	7%		2%
Las Flautas Comida mexicana	1966	1989	256	5%		1%
Levi's Ropa juvenil	N.D.	1990	N.D.		N.D.	
La Tablita Restaurante-bar	1985	1986	1.500	5%		1%
Lyni's Restaurante	N.D.	1987	1.300	4%		1%
Nintendo Videojuegos	1988	1989	150	4%		—
Niza antojitos Comida mexicana	N.D.	1987	160	3%		—
Ocho Rios Ropa-trajes	1992	1992	N.D.		N.D.	
Opticas Devlyn Opticas	1942	1991	250	8%		6%
Psical. Comunic. Integral	N.D.	1981	96	6%		1%
Rainbow Lavado y teñido						
int. Carpet. de alfombra	1991	1992	32	7%		—
Shakey's Pizza Restaurante	1967	1987	500	6%		3%
Sign Express Correo	N.D.	1990	320	10%		5%
Steren Componentes						
electrónica. electrónicos.	1956	1992	400	4%		5%
Subway Restaurante	1990	1990	205.4	3%		2.5%
Taco Inn Restaurante	1991	1991	150	6%		2%
Video-Tech Videos	1986	1991	2.560	6%		4%

* N.D. No disponible

Fuente: Artículo de portada, " Las franquicias más importantes de México ", *Revista Expansión*, No.865, 15/V/91, pp.40-41

" Mercado de franquicias ", *Revista Nuevos Negocios y Franquicias*, No.3, 1992, pp.16-19

La diversidad de franquicias extranjeras en México está creciendo a tal punto que ya existen no sólo estadounidenses, también canadienses, asiáticas, británicas, españolas, italianas, brasileñas y, desde luego mexicanas, que están abriendo brecha.

" El hecho de franquiciar en el país, sólo quiere decir que en México no se ha encontrado la competitividad ni la financiera para que los interesados en tener su propia empresa inviertan en otras ya existentes; o bien puede indicar que en los negocios mexicanos, los programas de expansión no se han consolidado a través del sistema de franquicias y por ende, el abánico de oportunidades y de ofertas, en la práctica, no existe. Esto da como resultado que los empresarios mexicanos prefieran invertir y traerse una empresa de Estados Unidos". (6)

" La Ley de Transferencia de Tecnología representaba un gran obstáculo: Los contratos sólo podían durar diez años, no se permitía la repatriación total de capitales, únicamente se podían traer determinadas franquicias y los requisitos eran tan exagerados como contratar sólo tecnología de punta. Con la nueva Ley no hay ninguna restricción para repatriar capital ni tiempo de duración de los contratos. Impera la libertad total. Las partes negocian lo que más les conviene y cada parte ha hecho buen uso de su libertad". (7)

Alejandro Quiroz, Presidente saliente de la AMF, manifestó en conferencia de prensa que " el costo promedio de franquicias e inversión inicial es de 65% con un valor aproximado a los 25 mil dólares, 25% entre 25 mil dólares y 100 mil. Las regalías promedio son de 6% a 11% y su rendimiento aproximado es de 25 y 35%".

Para 1992, se estimó que aproximadamente existían mil 200 puntos de venta en el territorio nacional, distribuido de esta forma; Ciudad de México y zona conurbada 60%, Monterrey 20% y en Guadalajara y el resto del país otro 20%.

Abir una franquicia en México por muchas razones se vuelve difícil, excepto por los salarios. Los costos pueden resultar tan altos como en la Unión Americana. Los costos iniciales para el establecimiento, así como la carencia de terrenos o locales con buena ubicación y los gastos de publicidad, incrementan considerablemente la inversión. Ello orilla a que los empresarios se desplacen hacia el interior de la República, sobre todo a los en el manejo del concepto, lo que oca boom de las franquicias que se presenta en nuestro país no asegura ganancias en forma rápida, ya que los gastos y los problemas de logística no permiten una recuperación inmediata de la inversión.

El sector restaurantero a dejado de ser un buen negocio. El Sr. Antonio Álvarez Caballero, Presidente del Consejo Nacional de la Industria Restaurantera (Canirac), señala que aproximadamente 15 mil establecimientos han cerrado en los 3 primeros meses de 1993, en México. Además, genera un desempleo de 50 mil personas, con una disminución en las ventas del 15% al 37%. Las disposiciones gubernamentales sobre reducción de precios le cuestan a cada restaurante un promedio de 45 mil Nuevos Pesos al año. Afirma además, que se ha visto afectado el sector por la gran ola de franquicias de comida rápida. Pero también admite que lo anterior podría ser un reto necesario para quienes mejoran tanto el servicio como la higiene.

Las franquicias restauranteras de comida rápida han registrado desde 1990 un crecimiento anual de 40% y se espera que así continúe hasta fines de 1998. Tan sólo en 1992, estos restaurantes generaron ventas por 395 mdd., mientras que para diciembre de 1993 se han aproximado a los 850 mdd.

Para 1995 se estima que su crecimiento llegará a los mil 700 establecimientos con servicio rápido.

Actualmente, la industria restaurantera de comida rápida por medio de franquicias representa sólo el 10% y, se espera que entre 1993 y 1998, los establecimientos de este rubro asciendan a 20% en su participación.

Para algunos empresarios, las franquicias representan una mina de oro, éstas a su vez han demostrado ser tan dependientes como cualquier otro negocio de una buena dirección e igual de vulnerables a los reveses económicos.

(6) - Juan Huerdo. " Franquicias, el negocio del futuro para invertir hoy ", Revista Para Emprender, julio-agoosto de 1991, p.24

(7) - Fernando Pizarro O., " Gracias a las franquicias, ya está presente aquí el american way of life ", 1992. Revista Expansión, # 824, p.19

La falta de liquidez, altas tasas de interés, contracción del mercado y la disminución del poder adquisitivo, entre otras, son algunos de los factores que tanto franquiciantes como franquiciatarios y consultores mencionan como causantes de la desaceleración de estos negocios. *Alphagraphics*, cadena con 36 tiendas dedicadas a la impresión y el fotocopiado, es un claro ejemplo de lo antes expuesto. Esta franquicia es una de las unidades más grandes del país y de la Ciudad de México en específico, reporto una baja del 40% en sus ventas. Al igual, *McDonald's* ha experimentado ventas negativas desde mayo de 1993.

Así pues, la reducción en ventas que a su vez es provocado por la falta de liquidez, genera la indisponibilidad de pago por parte de los franquiciatarios. Para el caso de *Alphagraphics*, algunas de las franquicias se han aislado, intentando resolver sus problemas por cuenta propia, lo que llevado al desquebrajamiento de su sistema.

2.3.- GRADO DE DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO EN RELACIÓN CON EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Como hemos visto, las diferencias entre México y los Estados Unidos es muy grande aún, los volúmenes de unidades que operan bajo el concepto de franquicia, el poder adquisitivo de la sociedad, el conocimiento de éstas - todavía en proceso de madurez -; los hábitos de consumo, costos de operación; adquisición de insumos por parte de proveedores nacionales, volumen de venta; desarrollo y exportación, además de la situación del país; entre otras, puede plantearse como algunas de las diferencias más importantes entre un país y otro.

A manera de ejemplo, en el ramo alimenticio existen 10 mil establecimientos de hamburguesas contra 39 mil taquerías, ello solamente en nuestro país. Por ello, se hace necesario estimular al empresario, no solamente en éste ramo, sino en todos aquellos donde la necesidad de cambio y mejoras se vean satisfechas.

Como dato importante mencionaremos, que la primera generación de franquicias introducida a México hace cinco años, carece todavía de un desarrollo suficientemente considerable para poder tomarse como exportable.

La adquisición de insumos y materias primas por parte de las franquicias establecidas en México a proveedores nacionales se encuentra en rezago. Empresarios de franquicias como *Subway*, mencionan que la adquisición de insumos y abastecido por nacionales, genera una baja en la calidad del producto, además de un costo más alto al del producto importado.

Para hacer un poco más claro el caso anterior; *Subway* necesitaba abastecerse de pan, el cual es adquirido de 2 empresas estadounidenses con fórmulas especiales que ni *Bimbo* y *Frijo Pan* pudieron cumplir. Del mismo modo, las carnes frías son adquiridas por un distribuidor de nombre *Oscar Meyers*, uno de los productores más grandes del mundo que ofrece sus productos más baratos, éste distribuye a cerca de 7 mil 600 tiendas de *Subway* que operan en el mundo.

Todo hace ver que el éxito de una franquicia proveniente del mercado americano no garantizará de forma automática su logro en México. Las motivaciones de mercado, los hábitos y cultura del consumidor son diferentes.

Se hace evidente, no esperar que se siga la introducción de franquicias extranjeras al país, sino prepararse para colocar este sistema por parte de nacionales a otras naciones.

Se maneja de manera exagerada el éxito de las franquicias, a tal grado, que la demanda de franquicias norteamericanas por parte de mexicanos se ha incrementado considerablemente. Muchas de ellas, sin una estructura organizativa bien planeada, lo que se estima que provocará que de cada 40 empresas que se introduzcan a nuestro país, sólo 15 sobrevivirán. La falta de conocimiento sobre la adquisición, provoca la elevación de precios de manera absurda.

La necesidad de alertar para que se investigara a fondo antes de la adquisición, se volvía infructuosa, a pesar de una situación económica recesiva, se continuaba con un optimismo a ultranza, lo cual impedía aconsejar a los compradores de las franquicias: no siempre resultaba ser el mejor negocio.

Se intentó ignorar por parte de varios franquiciantes maestros, que al copiar el modelo de franquicias de E.U., se trata consigo problemas que ya existían allá, además de no tomar en cuenta que se presentaba frente a una cultura diferente de nuestro país hacia ese modelo. Más tarde comenzarían los problemas y confrontaciones entre el que vende la licencia de una franquicia por una regalia mensual en dólares y el que la adquiere, quien ahora se pregunta ¿por qué pagar esa cantidad de dinero, si sus ventas se habían reducido en un 50%?. Entonces, la posible solución se encontraba en buscar apoyo hacia los dueños de las franquicias, pero ahí se encontraba otra falla garrafal, éstos en pleno sintoma de triunfalismo olvidaron contratar personal con experiencia en la asesoría y apoyo a franquicias en problemas, se había llenado de personal inexperto que administraría la riqueza por vía regalías de un programa mal planeado que otorgaría en forma rápida y masiva, franquicias al primero que lograra pagar su cuota inicial.

Las ganancias se buscaron en forma acelerada, lo que hizo que ahora en México existan un sinnúmero de inversionistas en franquicias en busca de ayuda legal. Las improvisaciones y una falta de regulación más cuidadosa hace que muy posiblemente no se evite las asociaciones y sindicatos de franquiciatarios en demanda de solución de sus problemas. Los inversionistas habrán ya perdido su dinero y el país recibirá nuevamente un grupo de desempleados.

Por otro lado, más allá del escepticismo creciente sobre las bondades del TLC., las pequeñas y medianas empresas deben enfrentar también la falta de apoyo y asesoría necesarios para rescatar su negocio en beneficio a la creciente competitividad.

" En un plazo no mayor a dos años, 50% de las empresas medianas y pequeñas del país quedarán aproximadamente descapitalizadas, lo que se explica, entre otras razones, por el excesivo burocratismo a que deben enfrentarse para conseguir créditos y evitar ir a la quiebra". (8)

Ejemplo; pequeñas y medianas empresas en ocasiones tienen que esperar entre 2 y 3 meses para encontrar una respuesta por parte de Secofi en el registro de la marca de su producto o servicio. De manera similar ocurre con el otorgamiento de crédito por parte de Nacional Financiera (Nafin).

Se apunta, que en el promedio de las pequeñas empresas que actualmente están descapitalizadas, no se han reportado en los últimos dos años utilidades y, que en la actualidad, las deudas hacen más difícil su camino.

Cautela e investigación deben reforzar la adquisición de una franquicia, ya que éstas, de cualquier manera siguen siendo una opción para el inversionista.

En la implantación de modelos extranjeros, la falta de visión de la realidad económica que vivimos, además de la pretensión de las autoridades por adoptar estos modelos para la pequeña y mediana empresa, resultan difíciles de poner en práctica en la realidad.

Ello pues, dista de ser prometedor a futuro para estas empresas, mientras las autoridades no tomen conciencia del deterioro que está sufriendo la economía nacional, la salida se volverá aún más difícil y estrecha.

(8) - Laura Ruiz M. - Velasco / Finsat., " Falta apoyo y asesoría para la pequeña y mediana empresa ", *El Financiero*, 23/VIII/93, p.8A

CAPITULO 3

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA ADQUISICIÓN DE FRANQUICIAS

3.1. VENTAJAS BAJO EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Las ventajas de este sistema pueden ser varias. Toda empresa que desee establecerse sólidamente, deberá traer consigo un proyecto bien estructurado, así como un programa a seguir que le pueda consagrar dentro del mercado al que desee aventurarse.

La poca seriedad - en ocasiones - trae consecuencias y unas de ellas como el crecimiento y la expansión pueden frustrarse. El poco conocimiento y situación del mercado al que desee ingresar por parte del empresario, tendrá situaciones poco agradables, como la saturación del mercado por el producto que se trate, lo que derivará en una competencia extrema con aumentos en los costos de mantenimiento, administración, etc., que se volverían imposibles de sostener.

Por otro lado, el otorgamiento de franquicias le ha permitido a algunos empresarios ver crecer de manera sólida sus negocios, brindando a las compañías las herramientas necesarias para su crecimiento y desarrollo. Las cuotas iniciales que se pagan y las regalías permanentes de forma periódica, generan ingresos para el franquiciante que podrán ser utilizados o empleados en publicidad, diversificación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, entre otras, que podrán ser esenciales para el éxito de la empresa. " Al transferir los costos de expansión a los franquiciatarios, se libera el capital propio para inversión o desarrollo ". (1)

El crecimiento puede llegar a ser la motivación de muchos pequeños empresarios a otorgar franquicias, lo que atraería capital de terceros.

El sistema de franquicias presenta ventajas que pueden ser muy valiosas como lo son:

- Fortalecer y preservar la marca
- Un grado de inversión menor
- La experiencia puede ser limitada
- Mayor eficiencia
- Un negocio más atractivo
- Crecimiento del mercado
- Promoción y publicidad fuertemente apoyadas
- Productos y servicios de mejor y mayor calidad
- Asistencia técnica responsable, etc.

3.1.1. FORTALECER Y PRESERVAR LA MARCA

Reforzar la imagen de una empresa y tratar de establecer una perfecta identidad entre el producto y el punto de venta, podrá realizarse de manera más eficaz bajo el sistema de franquicias, procurando así, mantener el concepto de la marca.

La expansión a nivel mundial de las franquicias traerá consigo que grandes empresas en franquicias adquieran a las prestigiosas marcas, cambiando los métodos mercadológicos y de distribución.

Con la maduración del concepto, cambiarán las formas de dirección y gerencia, los planes de desarrollo serán más sofisticados. Para la mercadotecnia, además de una mayor diversificación en inversiones y funciones, irá acompañado de una mejor y mayor capacitación y entrenamiento que podrá traducirse en una creciente especialización de la mano de obra.

Se espera que las franquicias como fuerza económica y social contribuyan con sus marcas reconocidas, sus estandarizados procesos y su fácil penetración a un mundo más interrelacionado.

(1) - Steven S. Reed y Gregory Matuskay, *Franquicias : Cómo multiplicar su negocio*, p.108

3.1.2. INVERSIÓN

Según cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), para el inicio de operaciones de una franquicia en México varía su pago inicial dependiendo del giro que se trate. Para el caso del sector restaurantero de comida rápida (Fast foot), su monto inicial promedio es de 30 mil dólares y de igual manera para ropa y calzado, 25 mil dólares para copiado e impresión y 8 mil dólares para establecimientos de helados.

El restaurante y negocios de comida rápida en México, deberá pagar en ocasiones un 6% en promedio de las ganancias o venta a cuenta de regalías y se estima que en menos de 3 años habrá recuperado el 100% de su inversión total.

Una porción de capital menor, al de otras requerido, una situación de crédito fortalecida o de la posible asistencia financiera del franquiciante, podrá permitir iniciar un negocio con menos recursos de los previstos. El franquiciario en ocasiones podrá tener la posibilidad de suspender pagos por regalías o compras de productos - asistido por el franquiciante - con el objeto de que supere las primeras etapas de arranque.

La ubicación en avenidas principales, lugares altamente concurridos o sitios céntricos, identifican a las franquicias, pero no sólo para la comida rápida es esta característica, también se encuentran otros como el sector inmobiliario - alquiler y administración -, servicios profesionales - consultorías y despachos, seguido por servicios financieros y otros. Se hace esta aclaración con el sentido de expresar de que forma a sido el desarrollo de los sectores en cuanto a la dirección del capital extranjero en los distintos sectores económicos que influyen en la economía del país. Para el período comprendido de 1989 a julio de 1993 y con base en los datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) se establece el monto de recursos que fluye a diversos sectores, concentrándose más para el sector servicios e industria y casi nada para el extractivo y agropecuario. (Véase tabla 1)

* El subsector de alquiler y administración de inmuebles ostenta casi el 30% del total canalizado al sector, 29% en profesionales y 20.2% en seguros y fianzas, el resto está distribuido en otros subsectores de servicios, incluidos los comunales". (2)

Tabla 1

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA* PORCENTAJE DEL TOTAL POR SECTORES

	Industria	Servicios	Comercio	Extractivos	Agropecuaria
1988	32.3	59.5	7.8	0.8	-0.4
1989	39.3	44.1	15.5	0.4	0.8
1990	32.0	59.1	4.6	2.5	1.6
1991	18.9	73.8	6.2	0.4	0.6
1992	27.4	57.6	14.2	0.1	0.2
1993**	43.1	40.6	13.3	1.8	0.9

* No incluye el mercado de valores

** Hasta julio '93

Fuente: Socorro L. Espinosa, " En servicios, 60% del capital foráneo captado desde 1989 ", En El Financiero, 17/sept/1993, p. 5

(2) - Socorro L. Espinosa, " En servicios, 60% del capital foráneo captado desde 1989 ", El Financiero, 17/IX/93, p.5

3.1.3. EXPERIENCIA

La experiencia del franquiciante se presentará provechosa para dar inicio en la operación de la franquicia, esta ahorrará trabajo, así como los ensayos y errores que pueden resultar costosos.

La coordinación de las dos partes (franquiciante-franquiciatario) es muy importante; el primero aportará el conocimiento, experiencia, etc., para lo cual, el franquiciatario deberá reconocer detalladamente para su aplicación. El manejo de éstos y su introducción al personal que laborará para la empresa - previa capacitación por personal especializado que elija el franquiciante-, así pues, la exigencia del adquirente por una mejor asesoría salvará futuros problemas del negocio y conflictos entre comprador y vendedor.

De lo anterior, el franquiciante deberá poseer pleno conocimiento de sus exigencias, ya que también adquirirá compromisos con el franquiciante, como el pago de regalías de forma periódica, el abastecerse preferencialmente de mercancías o materia prima si así lo exige el contrato.

El preestablecimiento de condiciones deberá ser claro principalmente para el que adquiere. Los casos de falta de asesoría, asistencia técnica y abandono total, no han sido pocos por parte del franquiciante, lo que ha provocado resultados nada agradables en el funcionamiento de la franquicia.

Por último, si bien la experiencia en el ramo, no es exigencia primera, sí lo es el conocimiento pleno de lo que se está obteniendo y principalmente con quién se está llevando a cabo el negocio.

3.1.4. MAYOR GRADO DE EFICIENCIA

En la administración de una red de franquicias podrá pensarse que resultaría muy difícil, si lo era en sus inicios antes de decidir a franquiciar. Ahora ya resuelto el franquiciar en varios negocios, ésta se manifiesta más sencilla, el personal necesario anteriormente se ha reducido, los problemas de carácter rutinario son absorbidos por los franquiciatarios sin crearles a éstos últimos mayores problemas que el de tener mayor atención a su propio negocio.

De ese modo, los recursos gerenciales del franquiciante podrán ser canalizados de forma más eficiente en la producción y desarrollo del producto o servicio. La dirección de estos cambios lleva consigo que empresas con esquemas convencionales busquen convertir sus establecimientos al sistema de franquicias, descentralizando el proceso administrativo y mejorando la presentación de los puntos de venta que pueden ser elevados y motivados hacia el éxito por la presencia de los propietarios.

3.1.5. ATRACTIVO DEL NEGOCIO

La expansión de un negocio con las características de una franquicia, deberá mostrar seguridad en el concepto a ofrecer, además de una total asistencia en el crecimiento y desarrollo. Ello acrecentará interés en el posible ingreso de nuevos franquiciatarios. Como buen inversionista, si el concepto de idea probada y establecida como el caso de la franquicia no satisface mis exigencias, resultará innecesario llevar a cabo la empresa. Ello traerá en lo subsiguiente, diferencias entre una y otra parte que provocará el casi inminente cierre del negocio, por que también se deberá recordar que la decisión a tomar traerá consigo muchas responsabilidades que de no verse respaldadas por una administración adecuada y principalmente de una asesoría por parte del franquiciante, la empresa de igual manera se vendrá abajo.

" Las franquicias han sido desde el principio, una de las formas más efectivas para ampliar la distribución de los bienes y servicios de las empresas y, permite que el micro, pequeño y mediano inversionista participe de las ventajas que ofrece ". (3)

(3) - Claudia Villegas, " Franquicias, alternativa para el desarrollo de negocios : Luna Nueva ", *El Financiero*, 10/VI/93, p.14

El presidente de la AMF, señala que en distintos foros comerciales se lleva a cabo contactos iniciales con asociaciones comerciales que podrían culminar en varios negocios. Actualmente la AMF cuenta con 150 socios, los puntos de venta operados desde este sistema son 4 mil, con una inversión estimada en 3 mil 200 millones de Nuevos Pesos y un volumen de ventas de 7 mil millones de Nuevos Pesos, además ha generado cerca de 90 mil empleos directos y 300 mil indirectos.

3.1.6. CRECIMIENTO DEL MERCADO

Un estudio del mercado específico al que se dirige la franquicia siempre es importante. Este estudio presupone que existe un análisis macroeconómico y mercadotécnico que nos pueda indicar las condiciones generales del negocio para un desarrollo sano de una franquicia.

Las dificultades de expansión son muchas, entre otras, los elevados costos por apertura de filiales, lo que imposibilitaría de alguna manera su operación. Es aquí donde el sistema de franquicias podrá emplearse como otra opción para penetrar en los mercados de interés y expandir sus negocios.

La sola idea de penetrar otros mercados precisa ser minuciosa y procurar apoyarse en análisis de especialistas en la materia e incluso estar preparado para abandonar eventualmente la idea de expansión. El mercado al que se quiere introducir debe contener ciertas características, así como el producto a ofrecer:

- Los productos o servicios deben poseer amplia aceptación en el mercado.
- El sistema de franquicias tendrá una buena presentación cuando:
 - Cuando en el mercado se haya estimado una expansión del producto o servicio,
 - El producto o servicio posee una composición especial que no posibilite imitaciones,
 - La utilización de nuevas tecnologías, agilizándolo la operación del negocio o por lo menos un mejor desempeño en relación con los métodos tradicionales,
 - Que los productos o servicios no constituyan únicamente modas pasajeras,
 - Que no exista competencia directa,
 - Que la demanda sobre el producto o servicio no influya en gran medida sobre el precio.

Distintos observadores coinciden en señalar que en el futuro inmediato una de las áreas medulares para poder mantener la competitividad de las empresas en cualquier sector serán las ventas, la distribución adecuada y oportuna de los productos y el buen uso de la mercadotecnia.

La introducción a mercados será más accesible, pero los mercados no son iguales, cada consumidor en distintas regiones seguirán teniendo sus preferencias y motivaciones de consumo.

Analizado así, se aprecia necesario saber ¿cuáles serían las primeras reacciones o cambios importantes en este campo?. La necesidad de una adecuada segmentación de mercados bajo una identificación clara de aquellos a los que queremos incursionar, sin olvidar los que ya se tienen. La desaparición de barreras traerá paralelamente una estabilización de productos que a su vez se verán sometidas a estrictas reglas de producción, normalización y control de calidad, entre otros, para cubrir los requerimientos cada vez más exigentes de los clientes.

Nuevos competidores en el mercado con costos de producción más reducidos por las economías de escala, ocasionará una reducción de precios de la competencia, lo que nos obligará a ser más competitivo.

Lo anterior, implicará la inversión inicial de cantidades considerables en publicidad y redes de distribución más adecuadas. La proliferación de canales de televisión, cable, radio, etc., tanto nacionales como internacionales, traerá un mejor acceso a clientes potenciales.

Guillermo Vega, gerente de la División de Consultoría Operacional de Ruiz Urquiza y Cia., señala: " Ante este entorno más competitivo, donde la técnica de mercadotecnia y distribución se hace vital para mantener e incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa, por lo que se deberá analizar la posibilidad de efectuar un estudio de mercadotecnia con la empresa ya sea con recursos propios o mediante la contratación de expertos para :

1) Evaluar la eficacia global de la función de mercadotecnia, mediante el análisis de indicadores tales como:

- a) Satisfacción de las necesidades y gustos del cliente.
- b) Conocimiento de las características de compra de los clientes.
- c) Existencia de estrategias diferenciales para la penetración de distintos segmentos de mercado.
- d) Cuotas de mercado obtenidas.
- e) Desarrollo de nuevas líneas de productos.
- f) Posicionamiento de los productos mediante precios competitivos.
- g) Selección y desarrollo de canales de distribución y redes comerciales.
- h) Selección y desarrollo de canales de publicidad en función de estrategias comerciales perseguidas.
- i) Utilización de información de mercados y clientes para optimizar la toma de decisiones.

2) La realización de estudios de investigación de mercados que permitan el conocimiento de las tendencias de la demanda (grado de satisfacción, uso de productos, necesidades no cubiertas, etc.).

3) La misma evaluación y formulación de estrategias de segmentación de mercado tendrá su efecto al adecuar los planes comerciales y las características y realidades de cada segmento al que desea penetrar.

4) Análisis y diseño de políticas de precios en función de las estrategias comerciales que serán definidas por el tipo de productos, segmentos de mercado, redes comerciales, etc.

5) Política de distribución y logística para el mejor acceso a distintos canales y redes comerciales disponibles.

6) Políticas de promoción y publicidad que respondan a los objetivos de la estrategia de mercadotecnia y que al mismo tiempo ayuden al posicionamiento de los productos e imagen de la empresa en los segmentos de mercado específicos.

7) El concepto de calidad prestada por la empresa a sus clientes desde las perspectivas de éstos con el fin de medir el grado de satisfacción en comparación con la que ofrece la competencia y con las expectativas de los propios clientes."

3.1.7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La simple llegada de anuncios publicitarios a los consumidores puede equivaler a la mitad de la ruta. Una vez que es captada su atención será necesario mostrar las virtudes de tal producto, ¿cómo es? ¿cómo se emplea? y ¿porqué es mejor frente a sus competidores?

La publicidad no sólo crea conciencia de lo que se adquiere, provoca además, una urgencia en los clientes por el consumo. Para crear ese gusto, deseo o satisfacer una necesidad, son necesarios programas publicitarios completos cuyo alcance sea general, lo cuál también son sumamente caros.

Nuevos competidores en el mercado con costos de producción más reducidos por las economías de escala, ocasionará una reducción de precios de la competencia, lo que nos obligará a ser más competitivo.

Lo anterior, implicará la inversión inicial de cantidades considerables en publicidad y redes de distribución más adecuadas. La proliferación de canales de televisión, cable, radio, etc., tanto nacionales como internacionales, traerá un mejor acceso a clientes potenciales.

Guillermo Vega, gerente de la División de Consultoría Operacional de Ruiz Urquiza y Cía., señala: " Ante este entorno más competitivo, donde la técnica de mercadotecnia y distribución se hace vital para mantener e incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa, por lo que se deberá analizar la posibilidad de efectuar un estudio de mercadotecnia con la empresa ya sea con recursos propios o mediante la contratación de expertos para :

1) Evaluar la eficacia global de la función de mercadotecnia, mediante el análisis de indicadores tales como;

- a) Satisfacción de las necesidades y gustos del cliente.
- b) Conocimiento de las características de compra de los clientes.
- c) Existencia de estrategias diferenciales para la penetración de distintos segmentos de mercado.
- d) Cuotas de mercado obtenidas.
- e) Desarrollo de nuevas líneas de productos.
- f) Posicionamiento de los productos mediante precios competitivos.
- g) Selección y desarrollo de canales de distribución y redes comerciales.
- h) Selección y desarrollo de canales de publicidad en función de estrategias comerciales perseguidas.
- i) Utilización de información de mercados y clientes para optimizar la toma de decisiones.

2) La realización de estudios de investigación de mercados que permitan el conocimiento de las tendencias de la demanda (grado de satisfacción, uso de productos, necesidades no cubiertas, etc.).

3) La misma evaluación y formulación de estrategias de segmentación de mercado tendrá su efecto al adecuar los planes comerciales y las características y realidades de cada segmento al que desea penetrar.

4) Análisis y diseño de políticas de precios en función de las estrategias comerciales que serán definidas por el tipo de productos, segmentos de mercado, redes comerciales, etc.

5) Política de distribución y logística para el mejor acceso a distintos canales y redes comerciales disponibles.

6) Políticas de promoción y publicidad que respondan a los objetivos de la estrategia de mercadotecnia y que al mismo tiempo ayuden al posicionamiento de los productos e imagen de la empresa en los segmentos de mercado específicos.

7) El concepto de calidad prestada por la empresa a sus clientes desde las perspectivas de éstos con el fin de medir el grado de satisfacción en comparación con la que ofrece la competencia y con las expectativas de los propios clientes."

3.1.7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La simple llegada de anuncios publicitarios a los consumidores puede equivaler a la mitad de la ruta. Una vez que es captada su atención será necesario mostrar las virtudes de tal producto, ¿cómo es? ¿cómo se emplea? y ¿porqué es mejor frente a sus competidores?

La publicidad no sólo crea conciencia de lo que se adquiere, provoca además, una urgencia en los clientes por el consumo. Para crear ese gusto, deseo o satisfacer una necesidad, son necesarios programas publicitarios completos cuyo alcance sea general, lo cuál también son sumamente caros.

Por ejemplo; " Un solo comercial que llegue a todos los hogares de E.U. por medio de la televisión cuesta cerca de 1.5 millones de dólares " (4)

El anunciante pocas veces desea llegar a una cobertura nacional, normalmente las compañías dirigen su publicidad a ciertos auditorios concretos, de ahí que estos mensajes sean frecuentes para reforzar el mensaje, lo que también aumenta sustancialmente su costo.

Los medios optativos a los que se puede recurrir no siempre son los más baratos. Por ejemplo; las compañías que desean llegar únicamente a los 20 puntos más importantes del país, es necesario comprar el tiempo en la radio tomando en cuenta cada mercado objetivo. Ahora bien, puede resultar que sumando el pago por tiempo en cada una de esas entidades, podrá ser igual o superior al de una campaña equivalente por televisión. A manera de ejemplo y sin olvidar las diferencias entre un país y otro, en E.U. durante el Super Bowl de 1987, un minuto en la radio costó \$100,000 mil ds. Para éste en la información impresa sucedió lo mismo, un anuncio único de una página entera en *The Sunday New York Times* costó \$50,000 mil ds.

Todo lo anterior, implica tiempo y dinero. La investigación de los mercados, el desarrollo de listas, las campañas de prueba, la redacción de los mensajes y el diseño de los bocetos son tareas que consumen mucha mano de obra, ello sin mencionar lo que provoca la impresión, distribución y franqueo de las piezas individuales y todo ello para que en muchas ocasiones las personas consideren la publicidad directa como basura y la tiren al cesto.

¿Cómo podrán entonces financiar un programa completo publicitario, un pequeño comerciante o empresario?

La forma de trabajar de las franquicias es la siguiente; virtualmente cada gran compañía de franquicias reúne un fondo apoyado por cada uno de los franquiciatarios y de él hace uso para financiar programas publicitarios ya sea regionales o nacionales. Por ejemplo; los franquiciatarios de *McDonald's* aportan o contribuyen con un 4% de sus ingresos brutos. Otras compañías cobran cuotas fijas, los franquiciatarios de *Dryclean U.S.A.*, sistema de tintorerías con sede en Miami Florida, aportan \$200 dólares mensuales al fondo de publicidad de la compañía. Podría subestimarse este tipo de acuerdos publicitarios, pero el solo hecho de pensar que *McDonald's* gasta cerca de 500 millones de dólares anuales en publicidad, cantidad que es aportada por la totalidad de sus franquiciatarios.

Se hace énfasis en el mercado estadounidense por la gran cantidad de franquicias existentes y por la gran exportación de éste hacia otros países. Una muestra de lo anterior es el siguiente ejemplo; supongamos que su producto o servicio va dirigido al sexo masculino y que usted está encargado de 10 unidades franquiciadas en Dallas. Los eventos deportivos serían muy buena exposición para sus productos, pensando que esas 10 diez unidades aportarán el 5% de sus ingresos brutos (\$350 mil ds. en promedio) para cubrir un presupuesto total de \$175 mil ds., si se emplea esa cantidad para adquirir tiempos en algunos medios, posiblemente el dinero restante sea suficiente para comprar un comercial televisivo de 30 segundos en alguno de los juegos de los *Vequeros de Dallas* o 2 y hasta 3 comerciales de 30 segundos en alguno de los juegos de la temporada del equipo de básquetbol *Maveriks de Dallas*, y no sólo ello, su presupuesto puede ser lo bastante alto para darle derecho a un anuncio de patrocinio que incluya una mención especial durante el juego, promociones durante la temporada, paquetes especiales de artículos promocionales, entradas al estadio y premios para distribuir entre sus clientes.

Toda una realidad en la publicidad del país vecino, pero poco extraño ya en México, si analizamos nuestra situación, cada partido de futbol soccer presenta cualquier cantidad de anuncios publicitarios durante la transmisión, lo mismo en la radio y para cualquier otro evento.

(4) .- Steven S. Reed y Gregory Metusky, *Franquicias : Cómo multiplicar su negocio*, p.117

Como hemos visto, los espacios de la publicidad en las franquicias trabaja bajo un esquema centralizado que es generalmente administrado por la oficina matriz que a su vez se encarga de cobrar a los franquiciatarios una regalía independiente para publicidad, ejerciendo así, el control absoluto o casi absoluto, sobre el desarrollo y cumplimiento creativo y de estrategias del programa. También existe la unión de franquiciatarios en grupos o cooperativas para unir esfuerzos publicitarios a nivel regional. Mediante estos acuerdos de grupo, las regalías que antes llegaban al franquiciante, ahora se dirigirán a los comités regionales compuestos por representantes de la compañía y de los franquiciatarios. Ello lleva a la sugerencia muy importante de que tanto las ideas como los conceptos, entre otras cosas, queden bien establecidas para evitar desacuerdos.

¿Qué pasa con la publicidad en México?

La desaceleración económica junto a los altos costos de las tarifas publicitarias, son factores que influyeron para que en el primer semestre de 1993 la inversión total en este rubro tuviera una caída de 20% con respecto a la del mismo lapso del año anterior.

Bajo el panorama que se vive en la actualidad, las agencias de publicidad ven con optimismo el reajuste que viven los medios de comunicación, proceso bajo el cual se espera que surjan opciones para la actividad.

Con los cambios a nivel nacional y la mejor participación de extranjeros se podrá fomentar la competencia con una mayor calidad. Toda competencia favorece y, para éste caso puede ser la llave que permita cambios en comportamientos y prácticas comerciales.

La competencia por la publicidad televisiva luego de la privatización de Televisión Azteca creará otra opción, sobre todo para las empresas de menor tamaño que no se anuncian en este medio por los altos costos que prevalecen. Sin embargo, a pesar que las tarifas publicitarias mexicanas son bajas en relación con otros países, su costo sigue siendo elevado por las condiciones económicas de la nación.

Televisa en la actualidad maneja el 85% del total de la publicidad en televisión, lo que hace que el nuevo dueño de los canales 7 y 13 Ricardo Salinas se da a la tarea de buscar o establecer planes comerciales para los mercados que no atiende el consorcio de Emilio Azcárraga Milmo.

La AMAP propuso a Televisión Azteca al igual que a los radiodifusores, la elaboración de un proyecto que permita a las pequeñas compañías tener acceso a la publicidad. El plan aún no se formaliza, pero se vislumbra una gran participación y avances, en ésta ya participa la Asociación Nacional de Anunciantes.

Las tarifas televisivas sólo permiten su ingreso a los grandes consorcios. Para sus planes de 1993, Televisa impuso un incremento de 30% con respecto al presupuesto que sus clientes invirtieron el año anterior.

Desgraciadamente para el punto que manejamos de publicidad y franquicias, no contamos con datos sobre los aumentos bajo este sistema. Pero sí es claro, que independientemente de que surgen nuevas opciones de promocionar los productos, ha surgido un mayor ingreso de las franquicias en los espacios publicitarios tanto de radio, televisión e impreso, entre los que encontramos los que ya son común ver en estos espacios y otros de recién ingreso, entre éstos se encuentran: *McDonald's*, *Coca Cola*, *Domino's Pizza*, *Kentucky Fried Chicken*, *Floresheim*, *Bennetton*, *Pizza Hut*, *Denny's*, entre otros.

A continuación se muestra como se manifiesta la participación de las empresas en los diferentes medios de comunicación más solicitados: Televisión 65%, prensa 17%, radio 13% y otros 5%.

ESTIMATIVO A JULIO DE 1993*

Promedio de regalías (por operación + publicidad) 5.3% de las ventas:

- promedio de regalías por operación 3.5% de las ventas
- promedio de regalías por publicidad 1.8% de las ventas

Distribución de las empresas según monto de regalías por operación:

- no cobra regalías	15
- regalías de 0.1% hasta 3%	7
- regalías de más de 3% y hasta 5%	18
- regalías de más de 5% y hasta 7%	11
- regalías de más de 7% y hasta 10%	5
- regalías de más de 10%	9

Distribución de las empresas según monto de regalías por publicidad:

- no cobra regalías	20
- regalías de 0.1% hasta 0.5%	2
- regalías de más de 0.5% y hasta 1%	8
- regalías de más de 1% y hasta 2%	16
- regalías de más de 2% y hasta 5%	12
- regalías de más de 5%	7

3.1.8. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La consideración del mercado ideal para el producto o servicio a ofrecer por la franquicia, son aspectos que en un futuro pueden diferenciar a una empresa de otra. Cuestiones importantes son: ¿Cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado? ¿Cuál es el valor agregado que la franquicia aporta a la comercialización del producto o servicio y si su demanda es estacional o permanente?, entre otras.

Para un programa de mercadotecnia, la evaluación inicial del producto que se pretende vender es el objetivo inicial y también es el de una franquicia. Por ello, antes de tomar la iniciativa de otorgar franquicias, se debe establecer los límites del negocio que se pretende ofrecer en franquicia, ¿Qué se va a ofrecer? y ¿A quién?

Como el éxito de la franquicia va a depender de quienes compren su producto, se debe analizar a sus clientes identificando claramente sus necesidades, aspiraciones y deseos. Una evaluación objetiva de su competencia y su posición en el mercado es muy importante, saber qué negocios - tanto franquiciados como no franquiciados - ofrecen productos similares o iguales a los suyos, así como la calidad del servicio que prestan.

Esta identificación llevará primero a impulsar a la empresa a centrarse en la definición que el cliente establece sobre los criterios de buen servicio; segundo, marca estándares de actuación claros, lo que llevará a una mejoría en la moral y desempeño del personal; tercero, la actuación deficiente será corregida mediante los datos confiables que generen las reclamaciones; cuarto, lo anterior obligará a la organización o examinar todo su sistema de prestación del servicio en busca de posibles puntos débiles; y quinto, éste generará la lealtad del cliente hacia la empresa, mejorando las ventas y la participación en el mercado.

Una garantía del servicio refuerza la función del mercadeo, por que además de generar ánimo en los clientes a comprar un servicio reduciendo el riesgo en la decisión de adquisición, genera más ventas entre los clientes cautivos al reforzar su lealtad.

La garantía sólo funcionará si la empresa empieza a sentirse comprometida con el cliente. Podría parecer que los costos serían un impedimento para ofrecer garantías, pero el reforzamiento en la capacitación, organización y compromiso del personal, aún cuando la inversión de recursos económicos y humanos ocasionan un aumento en los gastos, con la implementación de un programa de garantía la empresa hace un cambio, deja de incurrir en gastos para remediar errores y cae en gastos para evitarlos. El cambio, consiste en que los recursos se aprovechen de manera más eficiente.

Como ya se dijo, los servicios son sólo una parte de la columna vertebral para el éxito de muchas franquicias, otra de las partes está constituida en el producto, parte fundamental para darle consistencia y que proviene mayormente del control que ejercen los franquiciantes sobre los productos que adquieren sus franquiciatarios. Ello no quiere decir que los franquiciantes vendan directamente los productos a sus franquiciatarios. En el caso de *McDonald's* y de muchos otros con formato de negocio, es utilizar técnicas contractuales que controlen la calidad del producto franquiciado.

Como ejemplo, el franquiciante puede designar a un proveedor que se encargará de abastecer al franquiciatario de sus productos. Un franquiciador de comidas rápidas podrá determinar que se sirva *Coca Cola* en sus establecimientos y no cualquier marca de refrescos de cola. Esta designación de proveedores en ocasiones permitirá obtener ciertos descuentos por volumen para los franquiciatarios y será legal en tanto no represente para el franquiciante un beneficio directo por dicha disposición. En otro de los casos, si el producto implica un control menos estricto en cuanto al proveedor, el franquiciante podrá optar por la elaboración de una lista de los posibles proveedores, de los cuales el franquiciatario deberá elegir lo más conveniente para las dos partes. La aprobación de los proveedores elegidos por el franquiciatario, brinda una mayor flexibilidad a la adquisición de productos, pero ello implicaría una mayor supervisión de la calidad y la uniformidad de los productos por parte del franquiciante.

3.1.9. ASISTENCIA TÉCNICA

Si por un lado el franquiciante logra la expansión de su negocio asociándose con terceros, por otro lado, el franquiciatario tiene la oportunidad de establecer su propio negocio aprovechándose del conocimiento y en algunos casos del financiamiento por parte del franquiciante. Se establece según el criterio general de una buena franquicia que puede ser reconocida cuando ofrece los siguientes servicios básicos:

- Apoyo técnico para el análisis y localización, así como viabilidad económica del establecimiento o punto de venta,
- Asistencia para la selección y compra de equipo,
- Proyecto y ejecución de las instalaciones,
- Entrenamiento y capacitación técnica gerencial para ventas,
- Centralización de compras e instrucciones para el control de inventarios,
- Orientación financiera y de análisis de balances,
- Continuidad en la prestación de estos servicios.

3.2. DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Las políticas empleadas por la empresa y algunas otras circunstancias, pueden generar aspectos, bajo los cuales el sistema de franquicias deja de ser considerado como una alternativa ventajosa, a considerar;

- Sociedad
- Control y gerencia
- Rentabilidad y utilidad

3.2.1. SOCIEDAD

Posición principal que guardan tanto franquiciante como franquiciatario en una relación de sociedad;

- El franquiciante tiene los derechos sobre la marca,
- El franquiciante no posee físicamente el canal de distribución,
 - El punto de venta es contractualmente propiedad del franquiciatario. Esta condición básica puede generar problemas de indisciplina, ocasionando divergencias operacionales.

Aquel empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio deberá saber que va verse en la necesidad y con plena disposición de compartir, entre otras cosas su marca, experiencias, conocimientos y, en general, su propia empresa con terceros. El producto que comercializará es el concepto entero del negocio. El franquiciante considerará como necesario un análisis de los efectos posibles que con sus decisiones podrían repercutir en actuales y futuros franquiciatarios.

3.2.2. CONTROL Y GERENCIA

Con el transcurrir del tiempo, puede traer consigo un sentimiento de independencia por parte de los franquiciatarios, especialmente cuando éstos consideran al franquiciante poco ético o un incompetente. Ello trae algunos problemas como;

- Presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación,
- Resistencia en cuanto a continuar cumpliendo con los honorarios,
- Rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza, etc.

El desarrollo de prácticas de motivación para mejorar las relaciones con sus franquiciatarios se vuelven más urgentes. Así como empresas crean programas internos para sus gerentes, con la misma importancia se debe generar para sus franquiciatarios, por que debemos aclarar que éstos no son empleados, son inversionistas que de alguna u otra forma han creído en una marca o empresa y, que por lo tanto, necesitan estar informados y recibir atenciones que generalmente no se hace con los empleados.

En el otorgamiento de franquicias la duración de la relación es larga. Una vez dentro del mundo de las franquicias, se puede volver difícil salir, una forma posible de disolver esta asociación por parte del franquiciante, será recuperando sus franquicias, pensando que la buena voluntad de ambas partes tiende a desaparecer.

El malestar y el descontento se presenta generalmente cuando los franquiciatarios se han ceñido lo esencial del negocio, el cuestionamiento a los compromisos de brindar servicios de calidad crece. Pero también resultaría una estrategia carísima.

La duración del contrato puede variar dependiendo de las necesidades del negocio. Por razones de estabilidad psicológica, muchos franquiciatarios prefieren contratos a largo plazo que garanticen el bien de sus inversiones. Entre 15 y 20 años puede parecer razonable para un contrato, pero también un período muy largo en materia de franquicias, nos hace recordar lo arriba mencionado.

Un análisis estimativo elaborado por la AMF nos indica que la duración promedio del contrato de franquicia es de 8 años.

3.2.3. RENTABILIDAD Y UTILIDAD

" En aquellos casos donde la empresa tiene capital propio para invertir en filiales, el sistema de franquicias es poco atractivo, pues la utilidad es menor por causa de la división entre ambas partes. Por otro lado, la tasa de retorno es mayor, por que el capital empleado por el franquiciante es relativamente menor, no habiendo inversiones directas en los puntos de venta."(5)

3.3. CUESTIONARIO. PUNTOS RELEVANTES EN LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA.

Antes de iniciar el cuestionario es importante hablar del contrato, regalías (en sus diferentes modalidades) y otros puntos interesantes, ya que éstos en su mayoría serán tocados, sólo bajo preguntas.

El Contrato de franquicia es el documento legal que constituye el eje de toda operación de un negocio franquiciado. En él se ven reflejados los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario. (véase anexo 1)

No existe un contrato perfecto que garantice la ausencia de conflictos, pero si podemos firmar un buen contrato donde se aminore las posibilidades de conflictos entre las partes adecuando formas de solución cuando éstas se presentan.

Es claro que la franquicia como en cualquier negocio, ambas partes obtienen beneficios y que el éxito de éstos está íntimamente vinculado, es decir; el franquiciante gana en la medida en que lo haga el franquiciatario y viceversa, entonces debemos procurar un contrato de franquicia justo y equilibrado. Lo anterior, no priva al franquiciante de ser estricto en proteger su tecnología, su marca y los estándares de operación del negocio.

Por otro lado, para los contratos de franquicia no existen formatos o machotes de franquicia, los contratos se llevan a cabo bajo los requerimientos y particularidades específicas de cada operación. En tal virtud, el interesado (s) debe ser muy cuidadoso y consultar a un especialista cuando se requiera formular un contrato de franquicia.

La misma sugerencia será para aquéllos que pretendan suscribir un contrato con una empresa extranjera para la operación de un negocio en México.

No obstante, si podemos señalar algunos elementos comunes a la mayoría de contratos de franquicia, ellos son las regalías, marcas y nombres comerciales:

Regalías

" Las regalías constituyen la contraprestación que el franquiciatario a de pagar al franquiciante por el uso de las marcas y los nombres comerciales, así como por la tecnología recibida." (6)

Los dos principales tipos de regalías que el franquiciatario deberá pagar al franquiciante son:

La regalía inicial (franchise fee), es a grandes rasgos, la que se cubre normalmente a la firma del contrato y que constituye la contraprestación por el otorgamiento de la franquicia; deberán establecerse con claridad montos exactos, así como procedimientos y formas de pago.

Las regalías continuas; son aquéllas donde los pagos se realizarán de forma periódica al franquiciante por el uso de marcas, nombres y tecnología, de igual manera, se tendrá que proveer con exactitud montos, formas y procedimientos de pago.

(5) .- José Miguel S. Mata, Et al., *Estudio sobre agrupaciones financieras* (seminario de titulación), 1982, FCA, UNAM, p.42

(6) .- Juan M. Galtétegui, " El contrato de franquicia 2a. parte ", *Notifranquicias*, 1993, Año 2, # 8, p.12

Es muy importante señalar que el pago puntual de las regalías condiciona el acceso, comunmente, a otros derechos. Un ejemplo de ello es, cuando los franquiciatarios que paguen puntualmente, podrán tener derecho a recibir beneficios del fondo de mercadotecnia y publicidad. Desde luego, pueden preverse los intereses moratorios y otras penalidades por el retraso del pago de regalías.

Marcas y nombres comerciales

Estos forman parte de los elementos fundamentales y distintivos de una franquicia, en tal virtud, en el capítulo correspondiente al contrato, deberá contener disposiciones que aseguren y protejan al titular de la marca contra posibles violaciones o usos indebidos a la misma. Por lo tanto, es común que en el contrato se contengan disposiciones sobre condiciones de uso, acciones contra usos indebidos, garantía sobre la propiedad o titularidad de la marca, prohibiciones respecto a su uso; y sanciones. Además, penalidades por incurrir en violaciones a las disposiciones de este apartado.

Prosiguiendo el análisis, es de útil importancia conocer otros elementos como lo pueden ser la capacitación, entrenamiento, asistencia técnica y manuales. Estos últimos, muy importantes pues constituyen los medios a través de los cuales el franquiciante transfiere al franquiciatario la tecnología involucrada en la operación de una franquicia.

Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica

Estos pueden encontrarse en el mismo apartado del contrato o bien presentarse por separado y con un orden distinto. Su importancia radica en que mediante la capacitación y el entrenamiento del franquiciatario, se reciben las instrucciones, métodos, sistemas y procedimientos para que se pueda operar de manera adecuada el establecimiento franquiciado. Así pues, constituyen obligaciones importantes a cargo del franquiciante, lo que representa a su vez una justificación al pago de regalías por parte del franquiciatario.

El contrato deberá especificar con exactitud los alcances de estas obligaciones, además de estipular aspectos como: ¿ Quién recibirá la capacitación y entrenamiento ? ¿ Quién impartirá los cursos correspondientes? ¿ Cuándo y dónde se impartirán ? ¿ Qué costo tendrán y quién deberá cubrir el mismo ? ¿ Existe la condición de quien tome los cursos, aprobarlos ? ¿ Qué pesa con los nuevos empleados ?, etc.

En ocasiones, para el detalle que exige este apartado, es común que las precisiones se contengan en un anexo o incluso en un manual.

" La asistencia técnica implica el soporte y apoyo que prestará el franquiciante al franquiciatario antes del inicio de operaciones, durante el arranque del establecimiento y permanentemente durante la operación del mismo." (7)

Como uno de los puntos de contacto continuo entre el franquiciante y el franquiciatario, la asistencia técnica deberá detallarse el alcance de la misma previendo con la mejor exactitud las obligaciones del franquiciante en este sentido.

Manuales

Los manuales pueden ser escritos, videograbados o en programas de computo.

En lo referente a manuales, el contrato de franquicia básicamente debe contener lo siguiente;

1.- " Un señalamiento detallado de los manuales que se entregan al franquiciatario;

(7) .- Juan Manuel Gallátegul. " El contrato de franquicia 3a. parte ", *Notifranquicias*, Año 2, 1993, # 9, p.16

2.- La estipulación de que los manuales se entregan en comodato pues constituyen una valiosa propiedad del franquiciante por lo que el franquiciatario deberá devolverlos a la terminación del contrato,

3.- Establecer con toda claridad cuando se entregan los manuales al franquiciatario;

4.- Pactar la confidencialidad en el contenido de los manuales, lo que obligará al franquiciatario a resguardarlos e impedir que los mismos sean divulgados, copiados o reproducidos sin la autorización de su propietario, es decir, el franquiciante;

5.-El franquiciatario deberá obligarse a utilizar los manuales que le entregue el franquiciante." (8)

La información contenida en los manuales puede tener una protección a manera de complementarse, ya sea registrando los mismos como obras literarias en el Registro Público del Derecho de Autor o bien protegerlos como Secretos Industriales bajo la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

En cuanto a sus características particulares, el contrato de franquicia puede clasificarse de la siguiente manera:

a).- " Es mercantil. Ya que las partes que intervienen en la colaboración del contrato de franquicias son comerciantes y evidentemente el propósito de celebrar este contrato constituye una especulación comercial, según lo establece el Código de Comercio en el Artículo 75, fracción I." (9)

b).- Es bilateral. Con la celebración del contrato de franquicias se presentan derechos y obligaciones para ambas partes de dicho contrato. El Artículo 1836 del C. Civ., establece "El contrato es bilateral cuando las partes se obligan recíprocamente".

c).- Oneroso. Existe reciprocidad (ventajas y provechos) como cargas y gravámenes. En lo general, un contrato bilateral es oneroso. Tal como se define en el Artículo 1837 del C. Civ., que dice, " Es contrato oneroso aquel en que se estipulan provechos y gravámenes recíprocos; y gratuito aquel en que el provecho es solamente de una de las partes."

d).- Colaboración. Para el contrato de franquicia, el fin común tanto del franquiciante como del franquiciatario es de vender un bien o brindar un servicio.

e).- Formal en oposición a consensual. A pesar de que la Ley no impone que deba ser por escrito, pero la complejidad y las múltiples especificaciones dentro del mismo complica que lo sea verbalmente ya que implica problemas en el caso de incumplimiento de una de las partes y en un grado mayor.

f).- Tacto sucesivo. El contrato establece cumplimiento en cuanto prestaciones y obligaciones para un periodo determinado, esto significa que sus efectos se producen a través del tiempo. El franquiciante prestará día con día asesoría y capacitación necesaria al franquiciatario y éste último entregará oportunamente la cantidad correspondiente de regalías sobre ventas brutas de aquel.

g).- Innominado. El contrato de franquicias carece de reglamentación legal bien definida. Por ello, el Artículo 1858 del C. Civ., establece que " los contratos que no están especialmente reglamentados en este Código, se regirán por las reglas generales de los contratos, por las estipulaciones de las partes y, en lo que fueron omisas, por las disposiciones del contrato con el que tengan más analogía de los reglamentos es este ordenamiento." (10)

(8) .- Ibidem.

(9) .- " El contrato de franquicias ", *Notifranquicias*, 1994. Año 2, # 11, p.17

(10) .- Ibidem. p.17

h).- Adhesión. De manera conjunta, el franquiciante y su abogado redactan toda la estructura del contrato y el franquiciatario en lo general se limita a aceptar las obligaciones impuestas en el contrato de franquicia. Esta situación es evidente de alguna manera para el franquiciatario maestro, ya que como él, existen subfranquiciatarios con un contrato plenamente revisado y utilizado en una misma región.

i).- Consensual en oposición a real. " Ya que no necesita la entrega de la casa para la constitución del contrato de franquicia." (11)

j).- Principal. El contrato tiene existencia y validez por sí mismo, ello pues, implica la no dependencia con ningún otro tipo de contrato.

Los contratos accesorios sí dependen de un contrato principal y, por lo tanto, no tienen existencia por sí mismos. También se les puede denominar contratos de garantía, como es el caso de la hipoteca.

k).- Conmutativo. Según el Artículo 1838 del C. Civ., señala: " El contrato oneroso es conmutativo cuando las prestaciones que se deben las partes, son ciertas desde que se celebra el contrato, de tal suerte que ellos pueden apreciar inmediatamente el beneficio o la pérdida que les cause éste. Es aleatorio, cuando la prestación debida depende de un acontecimiento incierto que hace que no sea posible la evaluación de la ganancia o pérdida sino hasta que este acontecimiento se realice." (12)

Tal Artículo ha llevado a críticas, en el sentido de que es imposible determinar con exactitud si habrá ganancia o pérdida, pero, sí es posible que ambas partes, es decir, franquiciante y franquiciatario tengan la certeza de cual es la prestación que deberán entregar, por lo cual, se considera que el contrato de franquicias puede clasificarse como contrato conmutativo y no como aleatorio.

l).- Definitivo. Para la realización del contrato entre ambas partes, no se hace necesario un contrato posterior. Existe la posibilidad previo a la firma del contrato de franquicia, ratificar una carta de intención que tendrá vigencia determinada. Así pues, será un contrato preparatorio entre las partes para celebrar el contrato definitivo.

m).- Mhxo. A pesar de ser un contrato autónomo, sus diferentes elementos intrínsecos se encuentran contemplados en los preceptos correspondientes a distintas clases de contratos nominados.

3.3.1. EL FRANQUICIANTE

1.- ¿ El franquiciante ha estado en el ramo de negocios (5 años o más) lo suficiente como para hacerse de una buena reputación?

2.- ¿ La información disponible en las cámaras de comercio apoyan la reputación del franquiciante y de su crédito?

3.- ¿ La firma franquiciante parece estar financiada adecuadamente, de tal forma que pueda llevar a la práctica su plan de asistencia financiera y expansión?

4.- ¿ Los franquiciantes, están operando actualmente de manera satisfactoria?

5.- ¿ La mortalidad o tasa de fracasos entre los franquiciatarios está determinada?

6.- ¿ Es pequeña la tasa de fracasos?

7.- ¿ Los franquiciantes, tienen una buena reputación y buen trato con los franquiciatarios?

(11).- Ibidem. pp.17-18

(12).- Ibidem.

8.- ¿ Las cifras sobre las ganancias netas de los que operan franquicias, coinciden con las mostradas por el franquiciante?

9.- ¿ El franquiciante, pone a disposición los contratos para su estudio legal?

10.- ¿ El franquiciante dará apoyo con ? :

- A. ¿ Un programa de entrenamiento en administración?
- B. ¿ Un programa de entrenamiento de empleados?
- C. ¿ Un programa de relaciones públicas?
- D. ¿ En la obtención de créditos?
- E. ¿ Buenos créditos?
- F. ¿ Ideas para la venta?
- G. ¿ Diseño de la tienda?
- H. ¿ Métodos de control de inventarios?
- I. ¿ Análisis de declaraciones fiscales y financieras?

11.- ¿ El franquiciante, da asistencia continua a los franquiciatarios mediante supervisores que hacen visitas regularmente?

12.- ¿ El franquiciante, tiene amplia experiencia en entrenamientos para la administración?

13.- ¿ El franquiciante, apoya en la localización de un buen lugar para el negocio?

14.- ¿ El franquiciante, ha investigado a los posibles franquiciatarios para asegurarse que pueden operar exitosamente una de las franquicias con ganancias para ambas partes?

3.3.2. EL PRODUCTO O SERVICIO

15.- ¿ El producto o servicio ha estado en el mercado el suficiente tiempo para ganar la aceptación de los consumidores?

16.- ¿ Tiene precio competitivo?

17.- ¿ Es el tipo de producto o servicio que el mismo consumidor acostumbra comprar con frecuencia?

18.- ¿ Es un producto que se vende todo el año?

19.- ¿ Es un producto estable en contraste con el de una moda pasajera?

20.- ¿ Se vende bien en cualquier lugar?

21.- ¿ Se compra debido a sus propios méritos?

22.- ¿ Si este es un producto:

- A. ¿ Está empacado atractivamente?
- B. ¿ Está siendo utilizado?
- C. ¿ Es fácil y seguro de usar?
- D. ¿ Está patentado?
- E. ¿ Cumple con las leyes del caso?
- F. ¿ Está manufacturado bajo ciertas normas de calidad?
- G. ¿ Estas normas se comparan favorablemente con productos similares en el mercado?
- H. ¿ Si el producto debe ser comprado sólo de franquiciantes o abastecedores designados, los precios para el franquiciatario son competitivos?

3.3.3. EL CONTRATO DE FRANQUICIA

- 24.- ¿ Los honorarios por la franquicia parecen razonables?
- 25.- ¿ Parecen razonables los pagos por regalías o como porcentaje de las ventas totales?
- 26.- ¿ Se participa en una campaña para apoyar la publicidad y la promoción, mediante una contribución al " fondo de publicidad ", con el derecho de veto para cualquier incremento de las contribuciones a éste?
- 27.- ¿ La compañía central proveedora del producto o servicio está protegido por una patente o seguro de responsabilidad civil, que se extiende a los franquiciatarios?
- 28.- ¿ Se puede comprar sólo la cantidad de mercancía necesaria?
- 29.- ¿ El franquiciatario puede regresar mercancías para el pago de créditos?
- 30.- ¿ Es posible comprometerse con otros negocios al mismo tiempo?
- 31.- ¿ Si existe una cuota anual de ventas, puede continuar la franquicia, si no se logra la cuota?
- 32.- ¿ El contrato de exclusividad sobre un territorio por la duración de la franquicia?
- 33.- ¿ Está el territorio protegido?
- 34.- ¿ Es renovable el contrato de la franquicia?
- 35.- ¿ Puede determinar el franquiciatario, con el contrato, si no está de acuerdo por cualquier razón?
- 36.- ¿ El franquiciante puede vender la franquicia, si lo toma en cuenta?
- 37.- ¿ El franquiciatario puede vender el negocio a quien desee?
- 38.- ¿ Si se vende la franquicia, se compensará por la clientela lograda en el negocio?
- 39.- ¿ El contrato obliga al franquiciante a dar asistencia después de que ya opera el negocio?
- 40.- ¿ Se permite la posibilidad de vender cualquier producto o servicio nuevo, introducido por el franquiciante, después de que se abrió el negocio?
- 41.- ¿ No hay nada en la franquicia o en su operación que impida la asistencia financiera especial o algunos otros beneficios legales o de fomento para la pequeña y mediana empresa?
- 42.- ¿ Un abogado aprobaría el contrato de la franquicia después de estudiarlo párrafo por párrafo?
- 43.- ¿ Está el contrato libre y claro de requisitos que obliguen a hacer algo indebido o ilegal, según un abogado?
- 44.- ¿ El contrato cubre todos los acuerdos pactados con el franquiciante?
- 45.- ¿ El contrato de la franquicia beneficia realmente a ambas partes?

3.3.4. EL MERCADO

- 46.- ¿ Las fronteras del territorio concedido mediante la franquicia están definidas?

47.- ¿ Se ha realizado algún estudio para determinar si el producto o servicio que se venderá tiene mercado en ese territorio y al precio que se desea vender?

48.- ¿ El territorio tiene un adecuado potencial de ventas?

49.- ¿ La población de ese territorio crecerá en los próximos cinco años?

50.- ¿ El ingreso promedio per cápita en el territorio se incrementará en los próximos cinco años?

51.- ¿ Hay competencia en el territorio para el bien o servicio?

3.3.5. EL FRANQUICIATARIO

52.- ¿ Se ha comparado lo que tomaría empezar un negocio similar con el precio que se debe pagar por la franquicia?

53.- ¿ Se ha hecho un plan de negocios, por ejemplo;

A. ¿ Han considerado los ingresos de ventas o servicios, qué puede esperar en los primeros seis meses, primer año, segundo año?

B. ¿ Se ha hecho una previsión de los gastos, incluyendo un salario regular para el franquiciatario?

54.- ¿ El franquiciatario debe conceder algo de su independencia de acción para aprovechar las ventajas ofrecidas por la franquicia? ¿ Concidera estar preparado para una situación así?

55.- ¿ Puede aceptar supervisión, aun cuando sea su propio jefe?

56.- ¿ Está preparado para aceptar reglas con las que puede no estar de acuerdo?

57.- ¿ Se puede permitir el periodo de entranamiento incluido?

58.- ¿ Está listo para pasar todo el tiempo en negocios con este franquiciante, ofreciendo ese producto o servicio al público? ". (13)

(13) .- "El sistema de franquicias ", Cuadernos de cabecera, Banco Mexicano Somex. 1991, # 14, pp.10-16

CAPITULO 4

FUENTES DE INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO Y DESARROLLO

4.1.- LA INVERSIÓN EN UNA FRANQUICIA

Jacobo Shemaría C. Director General de *Diversiones May* y delegado regional de la zona occidente por la AMF., nos indica que sinergia está definida como la asociación de varios órganos para la producción de un trabajo, para el caso de las franquicias, la precisa, como: "2 + 2 = 5 ó 6 ó más". Esto es, que tanto el franquiciante como el franquiciatario en una buena franquicia, juntos pueden lograr más que la suma de sus dos potenciales separados. Para la selección de una franquicia se establece una guía práctica tratando de seguir los siguientes pasos:

Investigación preliminar o primaria

- A) ¿ La inversión que se requiere está dentro de mis expectativas?
No debe ser ni más ni menos de lo que estoy buscando invertir.
- B) ¿ Si ya cuento con un local y busco una franquicia, es factible instalar la franquicia en dicho local?.
- C) ¿ El giro del negocio es de mi agrado ?.
- D) ¿Proyección financiera, cumple con mis expectativas de rendimiento y retorno de la inversión ?.
- E) Existen franquicias donde el franquiciante exige al franquiciatario que les trabaje de tiempo completo ¿ Es lo que busco ?.

Después de efectuar la investigación preliminar y de eliminar o descartar varias franquicias se deberá proceder a lo siguiente:

Investigación secundaria

- A) ¿ Con cuántas unidades propias cuentan ?
- B) ¿ Número de unidades franquiciadas ?
- C) ¿ Antigüedad del negocio ?.
- D) ¿ Qué opinión tienen los franquiciatarios ? ¿ Están satisfechos con su inversión ? (De manera importante, es conveniente solicitar al franquiciante un directorio del 100% de sus franquiciatarios para poder constatar esto).
- E) ¿ Número de franquiciatarios que hayan abierto más de una franquicia ? Ésto podrá mostrar si alguno fue sorprendido por el franquiciante o si ha cumplido de manera correcta con todos y cada uno de ellos.
- F) ¿ Cuántas franquicias existen del mismo giro a emprender? ¿ Es la mejor? ¿ Qué competencias puedo tener ?.
- G) ¿ Dentro del giro deseado, qué ventajas y desventajas presenta ante el Tratado de Libre Comercio?
- H) ¿ Este concepto es adaptable al mercado mexicano ?.
- I) ¿ Es franquiciable el negocio o cualquiera lo puede copiar ?
¿ Como franquicia qué fuerza tengo contra un negocio similar operado de manera individual ?
- J) ¿ Imagen con que cuenta la marca ?.

K) ¿ Con qué porcentaje de participación cuenta en el mercado ?.

Las franquicias restantes a estas pruebas deberán elaborar una:

Investigación final, profunda

A) ¿ Cuenta con manual de operaciones ?.

B) ¿ Se imparte algún curso de capacitación, cuánto tiempo dura y en dónde se imparte ?.

C) Para el caso de una franquicia mexicana es necesario investigar ¿ quién diseñó su paquete de franquicia ?.
¿ Es inventado por ellos o es una empresa de prestigio ?.

D) Para la apertura ¿ Qué asistencia brindan ? (Localización del punto de venta, proyecto arquitectónico, publicidad, arranque del negocio, entre otras).

E) ¿ Cómo se hace la selección de los franquiciatarios ? . ¿ Se otorga la franquicia a quien la puede pagar o a quien la maneja debidamente ?.

F) ¿ Cuál es el monto que se cobra por regalías ?.

G) ¿ Se cobran regalías por publicidad ?.

H) ¿ Existe protección territorial ?.

I) ¿ Qué duración tiene el contrato ? . ¿ Se paga alguna cuota al renovar el contrato de franquicia ? . (Se solicita una copia para que un abogado la revise ?.

J) ¿ Se cuenta con algún convenio en alguna institución financiera que apoye con crédito a los franquiciatarios ?.

K) ¿ La empresa que franquicia participa como socio activo de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. ?.

" Debido a un BOOM de franquicias en nuestro país gente sin experiencia en el ramo, importó franquicias para subfranquiciar sin molestarse siquiera en traducir manuales, en elaborar propuestas con impuestos de importación incluidos ni con ventas adaptadas a la realidad de México." (1)

Se ha hablado en mucho tiempo que las empresas deben centrarse a las necesidades del mercado, más que al producto, además de la evidente tarea de investigar las necesidades reales del medio. No obstante, el conocimiento de las necesidades y amenazas del ambiente que le ha de rodear es en ocasiones carente, lo que hace que las verdaderas oportunidades de la empresa no estén definidas; falta confrontarlas con las capacidades y debilidades de la propia empresa frente a su posible competencia.

Al llegar a un análisis de la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades detectadas, conviene hacerlo en comparación con la competencia y la importancia que tiene cada factor en sí. Ello podría llevar a una redefinición más precisa del negocio mismo, una visión del mercado más clara, proporcionando así en forma ventajosa el bien o servicio a establecer, la fortaleza o característica competitiva que debe aprovechar la empresa o en su defecto la debilidad que deberá subsanarse. De esta manera es posible tener objetivos generales de los que pueden derivarse otros objetivos de ampliación del negocio existente, de reducción de costos, mejoría en la calidad, servicio, de introducción de un nuevo mercado, etc.

De esta manera se podrán tener objetivos congruentes con la definición del negocio y sobre todo, que verdaderamente serían polos centralizadores o guías generales de toda decisión y acción a invertir.

(1) .- Jacobo Sherman, " Seleccione e invierta adecuadamente en una franquicia ", *Notifranquicias*, 1993, Año 2, # 8, pp.1-8

Una vez seleccionadas las oportunidades de inversión, habría que evaluarlas según los criterios determinantes establecidos previamente. Estos criterios vienen a ser fundamentalmente las estrategias generales de la comercialización, de crecimiento, rentabilidad, calidad y de servicio, entre otras. Evaluadas las oportunidades, podrá clasificarse de acuerdo con cada criterio utilizado.

El proceso de inversión tiene el horizonte de tiempo mayor y descansa fundamentalmente en proyecciones y suposiciones detalladas acerca de condiciones futuras que traigan ganancias económicas que justifiquen el desembolso importante de fondos.

El establecimiento de objetivos generales y específicos será una tarea crítica para su dirección, los cuales seguirán dando la orientación clave para decidir.

La asignación de fondos a oportunidades elegidas, previamente hecha una selección comparativa de las propuestas, es otro problema que se presenta. Éstos una vez autorizados por los mecanismos jerárquicos adecuados dan fin al planteamiento de la inversión. Las comprobaciones periódicas se vuelven necesarias para valorar el buen criterio de las opciones adecuadas en el planteamiento de la inversión.

En México, con el nacimiento de grandes empresas hace algunos años y teniendo un sinnúmero de oportunidades, se cometieron errores de selección. Ello llevó a la implementación de laboriosos sistemas de evaluación para mejorar los sistemas de selección, que como paradoja han sofocado el espíritu emprendedor y creativo. Lo cierto es reconocer la necesidad de contar con espíritu emprendedor que busque oportunidades de inversión y el disponer de personal dotado de ese ingenio creativo; y otra el crear y desarrollar la atmósfera que propicie y aliente la calidad y cantidad de las oportunidades.

La inversión en franquicias anunciada para 1993 estaba programada en mil 300 mdd, para lo que se necesitarían financiamientos de la banca por 525 mdd, concluye un estudio elaborado por *Banamex*.

Lo anterior demuestra de que manera a crecido el interés por este sistema y, así ampliar las perspectivas de los negocios en México. De manera global y apoyando en gran medida los puntos anteriores, se han hecho modificaciones en materia de inversión extranjera, logrando un mayor vínculo de empresarios mexicanos con grandes corporaciones.

"Aún cuando una de las claves del crecimiento de las franquicias ha sido el bajo impacto que tiene la mano de obra en los gastos totales, éste sólo será un beneficio temporal". (2)

Para el empresario mexicano las perspectivas de inversión y de cooperación han aumentado, pensando que hasta agosto de 1993, México se ubicaba en el segundo puesto, sólo detrás de Hong Kong, en cuanto a inversiones tanto de localización y volumen por parte de empresas pequeñas y medianas de Estados Unidos, estudio revelado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que considera también como empresa pequeña y mediana a aquélla con menos de 500 empleados en su país matriz.

Como hemos visto, el volumen de inversionistas ha aumentado considerablemente en este sistema en sus diferentes rubros. A continuación, se presenta una lista de franquicias con sus respectivos montos de inversión inicial y costo de la franquicia aproximado, además del tipo de financiamiento, principalmente mexicanas o extranjeras ya establecidas en el país:

(2) .- "Por lo menos mil 300 mdd se invertirán en franquicias : *Banamex*". *El Financiero*, 22/1/93, p.15

FRANQUICIA	PRODUCTO O SERVICIO	INVERSIÓN INICIAL	COSTO DE FRANQUICIA	TIPO DE FINANCIAMIENTO
Century 21	Inmobiliaria, bienes raíces.	N\$30.000	N\$65.000	No
Arby's	Sandwiches de roast beef.	2.047.500	126.000	D
Benedetti's Pizza	Pizzas	441.000	47.250	D
Burger King Corp.	Restaurantes de hamburguesas.	229.950-1.609.650	126.000	No
Church's Chicken	Pollo frito	630.000-1.323.000	78.750	D
El Pollo Pepe	Comida rápida mexicana. Pollos asados al carbón.	500.000-1.200.000	63.000	E
Las Flautas	Tacos dorados y aguas frescas.	300.000	56.700	No
McDonald's	Hamburguesas pollo y ensaladas	Variable	70.875	No
Pizza Inn	Pizzas	750.000-1.200.000	236.250	No
Showbizz Pizza	Pizzas	630.000	78.750	No
Subway	Comida rápida	157.500	31.500	C
Gloria Jean's	Cafés finos	568.890-817.425	78.750	D
Dunkin' Donuts	Donas y productos de panadería.	551.250-1.023.750	126.000	No
Baskin-Robbins	Helados	350.000	0	D
Helados Bing	Helados	210.000	0	D
Helados Frazz	Helados de yogurt	170.100	40.950	A. B. C. D.
Helados Holanda	Helados y paletas	45.000	0	D
Nutrisa	Tiendas de produc. naturales.	346.500	63.000	A. D.
La Baguette	Pastelería y repostería.	119.700	47.250	D
Electrónica Steren	Comp. electrónicos	300.000-350.000	50.000	E
Nintendo	Cartuchos. Sistemas y acc. Nintendo.	40.000-50.000	0	D
Stained Glass	Vitrales y emplom.	34.650	122.850	B. D.

Executrain	Serv. de capac. en informática.	204.750	78.750	B. C. D.
Holiday Inn	Hoteles	315.00	315.00	D
Hoteles Calinda Méx.	Hoteles	—	47.250	No
Kwik-kopy Imprentas rápidas	Imprentas rápidas en offset.	492.975	122.850	C
Duraclean	Serv. de Limpieza para casas y ofic.	94.500	43.785	E
Copiroyal	Ctro. de copiado profesional.	223.650	55.125	C. D.
Dryclean-U.S.A.	Tintorerías	708.750	78.750	C
Gymboree	Ctros. de desarrollo infantil.	120.000	70.000	A. D.
Diversiones Moy	Ctros. de diversión familiar.	680.000	94.500	D
El Farolito	Comida mexicana	409.500	88.000	D
Taco Inn	Taquería	157.000-472.500	47.250	A. C. D.
Vips	Café-restaurant.	5.670.000	630.000	D
Sign Express	Letreros y señales	Variable	72.450	A. B. C. D.
Travel Network	Agencia de viajes	159.075-372.488	94.185	C. D.
Videocentro	Venta y renta de videocasetes.	100.000	103.950	D. E.
Videovisión	Venta y renta de videocasetes.	50.000	45.738	D.
Levi's Shop	Vta. de ropa inf. y casual.	750.000	0	No

ABREVIATURAS. Financiamiento : A: Inversión total B: Costo de franquicia C: Financiamiento de equipo / arrendamiento D: Terceros E: Otros.

Fuente: " 457 Franquicias en México ", 1993, Revista Entrepreneur, Vol. II, # 1, pp.32-53

Inversión inicial de los franquiciatarios

Definida de manera más sencilla y para el tema que nos ocupa, la inversión inicial es aquella que representa el costo total de su oportunidad de franquicia. Monto que los franquiciatarios deberán pagar para abrir sus negocios y mantenerlos en operación mientras se generán utilidades. Para el éxito de la franquicia se presenta como forma determinante la inversión inicial.

La atracción de prospectos se verá reflejada en su inversión inicial, la cual deberá ser competitiva frente a otras oportunidades de franquicia del ramo. Igualmente, para garantizar el éxito de sus franquiciatarios, su inversión inicial debe darles una idea muy aproximada del capital que van a necesitar para iniciar el negocio.

Un estudio realizado por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, muestra que una de las principales razones de fracaso de muchos negocios en este país se debe a la insuficiencia de capital inicial de trabajo. Los costos totales bajo una evaluación seria y realista permitirá que sus franquiciatarios sepan de manera más exacta cual será el monto a necesitar para cubrir sus facturas. Lo anterior, funciona de manera que limita su responsabilidad legal. La subestimación de los franquiciadores en el monto total de la inversión con el fin de atraer a sus franquicias a un número mayor de empresarios potenciales, puede derivar en problemas de tipo legal, ya que el franquiciador adquiere una gran responsabilidad bajo los datos que proporcione. Así entonces, cualquier problema de algún franquiciatario, inclusive la quiebra, bajo tergiversación de información, se verá mezclado de manera directa y legal al franquiciante.

El análisis cuidadoso de los costos inherentes a su negocio, así como de la unidad franquiciada, son determinantes de la inversión inicial. " Es obvio que muchos de los gastos en que incurre su negocio actual en sus operaciones diarias van afectar a sus franquiciatarios. Los inventarios, la nómina, el equipo, los materiales, la renta, los servicios públicos y el pago del teléfono son gastos genéricos de los negocios que pueden calcularse con exactitud recurriendo a los registros contables de meses anteriores de su propio negocio." (3)

Además de lo anterior, el franquiciante deberá calcular los costos exclusivos de las unidades franquiciadas. Como ejemplo, el franquiciatario contratará un arquitecto que diseñe y remodele el local a utilizar siguiendo los planos estándar de la franquicia piloto, además se hará de los servicios de un contratista, el cual tendrá a su cargo las obras de remodelación. Otros gastos específicos del franquiciatario son, el cumplimiento de las ordenanzas municipales o estatales sobre instalación eléctrica, sanidad y dispositivos contra incendios, el contrato de luz, líneas telefónicas, anuncios exteriores, desarrollo y ejecución de las promociones por inauguración, los honorarios de un contador y de un abogado, papelería y la inserción de los anuncios para solicitar personal, entre otros. Generalmente, el franquiciante no encuentra problemas para estimar estas cantidades tangibles, desembolsos fácilmente definibles. Los errores se presentan o son más frecuentes cuando se trata de establecer el costo fundamental y determinantes de las franquicias: el capital de trabajo. *

Para la contabilidad tradicional, el capital de trabajo se define como " el activo circulante total (caja, bancos, inventarios y cuentas por cobrar) menos el pasivo circulante (cuentas por pagar, impuestos por pagar y acreedores diversos)." (4)

De tal forma, se utiliza como un fondo de sobrevivencia con el que se puede financiar de alguna manera el costo inicial de hacer negocios. Un ejemplo de ello, puede ser cuando los costos totales del franquiciatario (inclusive su propio salario) suman \$ 4000 dólares (franquicia estadounidense) durante el primer mes de operación y los ingresos sólo son de \$ 1900 dólares, el capital de trabajo deberá financiar la diferencia entre esas dos cantidades, es decir, \$ 2100 dólares.

Cuando existen ingresos superiores a los costos totales, se generan utilidades. En el caso contrario se presentará un déficit que se financiará por medio del capital de trabajo del franquiciatario.

Ejemplo; se supondrá que con base en el desempeño de la tienda piloto, el franquiciatario podrá alcanzar su punto de equilibrio a los seis meses de operación y con ingresos que al término del primer año sumen \$ 210.000 dólares. Además que la renta, los seguros, el sueldo del dueño y demás costos fijos suman \$5250 dólares mensuales. Costos variables - comisiones sobre venta, regalías y costo de bienes vendidos - equivaldrían al 70% de los ingresos (su cálculo partirá del desempeño de la tienda piloto).

(3) - Steven S. Reed y Gregory Melusky, *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio*, p.181

(4) - *Ibidem*, p.182

* *La inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores a corto plazo, cuentas x cobrar e inversiones). El capital de trabajo bruto es la suma de los activos circulantes totales de una empresa. El capital de trabajo neto es igual a sus activos circulantes menos sus pasivos circulantes. Si se usa el término de capital de trabajo sin mayores especificaciones, generalmente se refiere al capital de trabajo bruto.*

Para este ejemplo, el franquiciatario necesitará \$ 2100 dólares para financiar su primer mes de operaciones, para el segundo \$ 1650 dólares, \$ 1350 dólares el tercero, \$ 750 dólares el cuarto y \$ 450 dólares el quinto, es decir, que sumará un total de \$ 6300 dólares de capital de trabajo durante su primer año. Así entonces, el punto de equilibrio será alcanzado en junio, y con utilidades que aparecerán en julio.

Para el capital de trabajo en su análisis no termina ahí. A los \$ 6300 dólares de déficit deberá agregarse otros desembolsos que los franquiciatarios habrán de realizar en los primeros meses de operaciones. Entre otros, gastos de transporte, hospedaje y las comidas que impliquen el ir y volver a tomar curso de capacitación del franquiciador, efectivo en caja al momento de la inauguración y las rentas y nóminas anteriores a ésta.

Ya habiendo calculado estos desembolsos, el total deberá agregarse a la cuota inicial junto con los gastos de inventario de apertura, los materiales, la construcción, remodelación, equipo, muebles y enseres y demás desembolsos para determinar la inversión total inicial que van tener que llevar a cabo los franquiciatarios.

4.2.-FINANCIAMIENTO Y FRANQUICIAS

El financiamiento se define como aquella "aportación de capitales necesarios para el funcionamiento de la empresa o del Estado. Las fuentes de financiamiento pueden ser internas o externas. El financiamiento interno se realiza invirtiendo parte de los beneficios de la empresa (autofinanciamiento). El financiamiento externo proviene de los créditos bancarios o de la emisión de valores como las acciones y las obligaciones." (5)

Perfil financiero

El sistema de franquicias en México hace aproximadamente 5 años se topó con una barrera, entre otras, de la incomparabilidad del franquiciatario mexicano con el perfil del franquiciatario de algún otro país. Si consideramos que el principio de las franquicias está basado en un individuo de clase media, como podría serlo un pequeño empresario o empleado, que tal vez tenga la posibilidad de adquirir y ser dueño de su propio negocio mediante sus ahorros; lo cual ha sido el éxito de las franquicias.

Al penetrar al mercado mexicano se busca ese perfil de franquiciatario, cuestión que crea dificultades por encontrarse en nuestro país una sociedad altamente polarizada y donde la capacidad de ahorro de la clase media es muy distinta, aunado a la falta de créditos y porque el costo del dinero en México es muy elevado, por lo tanto, lograr que un empleado que lleva muchos años trabajando en una empresa se saliera para poner su negocio es en cierta manera muy difícil.

" Se pueden distinguir tres clases sociales "altas" en México:

Clase A: Con ingresos superiores a 50, 000 US Dts. anuales, donde se concentra únicamente el 3% de nuestra población.

Clase B: Ingresos mayores a 40, 000 US Dts. anuales.

Clase C: Ingresos superiores a 24, 000 US Dts. anuales." (6)

Debe descartar que solamente dentro de esta división, el 5% pueden ser inversionistas potenciales para adquirir franquicias, y más abajo de estas clases, no existe un potencial económico que sustente la adquisición de una franquicia. Para el caso de que una persona logrará conseguir un crédito, se recomienda no involucrarse en un negocio de franquicias, ya que el costo del dinero sería tan alto que se tendría que apalancar en un 100% , lo cual no dejaría mucho espacio al éxito .

(5) .- Santiago Z. Arena y José S. Mendez, *Diccionario de economía*, p.68

(6) .- " El perfil del franquiciatario en México ", dentro del ciclo de la VII Conferencia Internacional de Franquicias '94, *Notifranquicias*, 1994, Año 2, # 12, p.16

El perfil del franquiciatario dentro de estas tres divisiones que se le dan a la clase social alta son las siguientes:

Clase A: Un gran empresario, el cual se traduce en quien adquiere una franquicia.

Clase B: Según estadísticas es quien más ha adquirido franquicias.

Clase C: Gente que de alguna forma no habla estado informada e hizo un extraordinario esfuerzo por documentarse para llegar a tener su propio negocio.

Por lo descrito arriba, se hizo necesario buscar nuevas vías de acceso para que las franquicias pudieran operar de mejor manera en México y se llegó a una solución, no se permitirá un único inversionista que no desee operar el negocio; si es un negocio mayor a 500, 000 dls., y si el inversionista no lo desea operar, se recomienda asociarse con un operador del negocio o en otro de los casos que contrate a una persona que tenga la opción a compra de acciones del negocio.

Lo anterior ha llevado a emprender otras medidas para agilizar la compra y venta de franquicias, como es el caso de enseñar a los intermediarios financieros lo que es una franquicia, ya que generalmente quien desea adquirir una franquicia no tiene experiencia. Ello con la finalidad de ahorrar pasos en el acceso a créditos regulares, ya que el proceso por el que tiene que pasar el franquiciatario es muy complicado, y así lo demuestra la siguiente lista donde se enumera la papelería requerida por el intermediario financiero para hacerse acreedor a un préstamo:

- + " Registro Federal de Contribuyentes.
- + Acta Constitutiva de la empresa con poderes notariales para suscribir títulos de crédito e inscripción en el Registro Público de Comercio, aumentos de capital si es que se requieren. (Si es persona moral),
- + Carta solicitando el crédito, con monto y plazo,
 - + Balance General de los dos últimos años mínimo, con relaciones analíticas o con balances de comprobación,
 - + Estados de Resultados de los dos últimos años mínimo.
 - + Antecedentes de la empresa,
 - + Declaración fiscal de los últimos tres años,
 - + Acta de matrimonio,
 - + Comprobante de Domicilio,
 - + Tres referencias personales,
 - + Tres referencias de crédito,
 - + Tres referencias comerciales,
 - + Detalle del destino del crédito,
 - + Estados Financieros Proforma proyectados, que contengan: balances del plazo solicitado, flujo de efectivo y estado de resultados,
 - + Escrituras de un bien inmueble, que esté libre de gravámen cuyo valor comercial cubra mínimo, dos veces el importe del crédito ". (7)

Nacional Financiera (Nafin), es una de las instituciones dispuesta en apoyar al sistema de franquicias, actualmente se trabajó en el desarrollo de un programa específico de crédito a tasas preferenciales para franquicias.

Nafin tiene planes de crédito con las siguientes características:

- + El capital de trabajo se determina a un plazo de 3 a 5 años para pagar y con 6 meses de gracia en el capital. (varía según el sector, para las franquicias lo generalizamos).
- + De igual manera existe un crédito para la adquisición de maquinaria y equipo, con un plazo de pago de hasta 10 años y con 12 meses de gracia.
- + Construir, remodelar o comprar un local comercial (instalaciones físicas). Nafin maneja para este tipo de créditos el mismo tiempo de gracia que el intermediario financiero.

La micro, pequeña y mediana empresa se verá apoyada por la Banca Comercial a un monto ilimitado y con un costo para el acreditado alrededor de CPP más 7 ó más 8; a cambio pide reciprocidad por parte del acreditado.

(7).- Ibidem. p.17

Por su parte, las Uniones de Crédito solamente están facultadas para apoyar a la micro y pequeña empresa.

+ Para la micro empresa el monto de financiamiento es de hasta 700 mil Nuevos Pesos, con un costo regular de CPP más 4.

+ En cuanto a la pequeña empresa, las uniones de crédito otorgan hasta 7 millones de Nuevos Pesos y con un costo de CPP más 4.

Si se pretende recibir un crédito por parte de alguna unión de crédito, primero se es necesario ingresar a la misma como socio accionista, con una compra equivalente al 3 ó 4 por ciento del monto del crédito.

Las Entidades de Fomento, por su parte, trabajan de forma exclusiva en apoyo de micro empresas, su monto de financiamiento es un poco más reducido siendo de un máximo de 500,000 Nuevos Pesos con un costo de CPP más 4, siendo innecesario la compra de acciones, pero sí el pago por adelantado del 10% equivalente al monto total del crédito, ya que las entidades de fomento bajo un fideicomiso que obligatoriamente tiene que ir creciendo con una proporción 10 a 1 con Nacional Financiera.

El acceso a un crédito adecuado para la adquisición de una franquicia deberá acompañarse de los siguientes pasos:

+ Hacerle ver ya sea al Banco, a la unión de crédito o la entidad de fomento que se desea acceder a un crédito de Nafin.

+ Al solicitar el crédito para franquicias deberá asegurarse que la institución financiera conozca del tema.

Es muy importante que el franquiciatario sea abastecido de las herramientas necesarias por parte del franquiciante y, así mostrar a la institución financiera que lo requiera, mostrando que el negocio en el que desea invertir está probado y que cuenta con toda la estructura financiera necesaria a futuro realizada.

" El franquiciatario debe por su parte ofrecer una garantía de 1.5 a 1 como máximo, es decir, 150% del valor del crédito. Se recomienda a todos los franquiciatarios o posibles franquiciatarios que en el caso de que se utilice alguna fianza, ésta sea tramitada por el mismo intermediario financiero o en su caso, por el propio franquiciante". (8)

Otra opción de financiamiento la otorga El Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), institución de la banca de desarrollo que se orienta fundamentalmente al impulso de las micro y pequeñas empresas en México, dedicadas al comercio, el abasto y los servicios.

Sus programas de apoyo financiero van enfocados a impulsar el desarrollo y modernización de micro, pequeño y medianos empresarios dentro de los sectores arriba mencionados. Así pues, la institución ha puesto en marcha varios subprogramas para la atención a sectores específicos, dentro de los cuales se encuentran las franquicias.

Con dos tipos de sujetos de crédito cuenta el programa:

+ Personas físicas o morales en proceso de establecimiento de negocio bajo la figura de franquiciatario,

+ Personas morales propietarias de los derechos de uso de la franquicia, tienen la figura de franquiciante.

El financiamiento para el desarrollo integral del negocio se ofrece a ambas partes, tanto al franquiciante como al franquiciatario, sólo difiere por el destino del crédito, el apoyo se hace de la siguiente manera:

+ Franquiciatario, para la adquisición de:

- Activos fijos
- Remodelación y acondicionamiento del local
- Apoyo a capital de trabajo y,
- Para la adquisición de los derechos de uso de la franquicia.

(8) - Ibidem, p.18

+ Franquiciante, para la realización de:
 - Estudios técnico - económicos necesarios para el establecimiento y desarrollo del esquema de franquicia del negocio en marcha.

Dependiendo del destino del crédito, generalmente la institución participa del monto total de la inversión con financiamiento a sus acreedores en un rango del 70 al 80%. El BNCI, presenta el siguiente esquema de financiamiento:

FRANQUICIATARIO

Destino del financiamiento:	Capital de trabajo	Adquisición de activo fijo
Objeto del financiamiento:	Mercancías, insumos, y derechos de franquicias.	Equipamiento, remodelación del local.
Tipo de crédito:	Simple o cta. corriente	Simple o refaccionario
Plazo:	Hasta 2 años	Hasta 2 años Hasta 3 años
Pago de capital:	Mensual	
Pago de interés:	Mensual vencido	
Garantías:	Prendaria, hipotecaria, fiduciaria y aval	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de crédito - Comprobante de domicilio - Identificación oficial con foto y firma del solicitante o apoderado. - Acta constitutiva con reformas y poderes - Balance de inicio de operaciones o estados financieros históricos de 2 ejercicios con relaciones analíticas y uno parcial no mayor a 3 meses de antigüedad. - Aviso de alta ante la S.H.C.P. - Flujo de efectivo por el plazo del crédito - Experiencia comercial del franquiciante - Relación patrimonial del aval - Copia del registro de marca de la franquicia expedida por SECOFI. - Documentos que amparen bienes ofrecidos en garantía - Contrato de adquisición de derechos de uso de franquicia - Relación patrimonial de los socios - Cotización reciente del equipo por adquirir, validado por el franquiciante (en el caso de equipamiento). - Presupuesto de obra en caso de remodelación, validado por el franquiciante. - Contrato de arrendamiento del local a remodelar. 	

FRANQUICIANTE:

Destino del financiamiento:	- Realización de estudios técnico económicos, de ingeniería y otros, para sustentar la factibilidad de proyectos a franquiciar.
Tipo de crédito:	- Simple
Plazo:	- Hasta 18 meses
Pago de capital:	- Mensual
Pago de interés:	- Mensual vencido
Garantías:	- Hipotecaria o fiduciaria
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">- Solicitud de crédito- Aviso de alta ante la S.H.C.P.- Acta constitutiva con reformas y poderes, con datos del registro público de la propiedad y comercio.- Identificación oficial con foto y firma del solicitante o apoderado y comprobante de domicilio.- Estados financieros históricos de los 2 últimos ejercicios con relaciones analíticas y uno parcial no mayor a 3 meses de antigüedad para personas morales y relación patrimonial de los accionistas.- Escritura, avalúo y certificado de libertad de gravamen de los inmuebles ofrecidos en garantía.- Descripción del anteproyecto- Curriculum vitae de la empresa y sus accionistas- Experiencia comercial del negocio en marcha- Copia del registro de marca expedido por SECOFI- Flujo de efectivo por el plazo del crédito.

Fuente: Dirección General de Fomento al Comercio Interior. "Financiamiento". 1994, SECOFI. Pp.32 - 33

El costo del capital en México para empresas de tamaño micro y pequeña, se calcula que es seis veces mayor al que pagan las empresas estadounidenses. Comparativamente deja en clara desventaja a las empresas en el mercado nacional y en el exterior.

El presidente de la Cámara de la Industria de la Transformación (Caintra) en Monterrey, NL., Enrique Zambrano Benítez, indicó que, mientras empresas nacionales pagan a 30 % la tasa de financiamiento, las empresas americanas sólo pagan cuatro puntos porcentuales. Así pues, cada vez se vuelve más difícil para el segmento más pequeño tener acceso al financiamiento que le permite un mejor desarrollo.

En un estudio realizado por la Caintra, se muestra que los criterios para la selección de sujetos de crédito, es muy cerrado, y que el diferencial que muestran las tasas de interés en México y Estados Unidos provoca un bajo nivel de competitividad en las empresas de nuestro país.

El presidente de la Cámara también estableció que la banca de desarrollo dirige recursos a aquellas empresas que presenten como garantía propiedades que dupliquen el valor de lo solicitado.

Datos de la Caintra refieren que durante 1992 creció 35% el número de empresas que se dieron de baja, mientras que la apertura de negocios se redujo cerca del 50%.

Otros datos del organismo privado indican que en el mismo lapso el número de cierres de empresas ascendió a 770 contra 575 que se registraron en 1991; mientras que las altas sumaron 433, cerca de la mitad que se realizaron en 1991 y que llegaron a 817.

El cierre de industrias y la incorporación de nuevas empresas al mercado local ha dejado un saldo negativo en cuanto ocupación se refiere, el cual se ha visto marcado por el proceso mismo de transformación que se presenta en la industria en general.

El elevado costo del dinero a niveles insostenibles por parte del sector bancario para una planta productiva sustentada en 95% de micro, pequeñas y medianas empresas, ha desarrollado diversas alternativas de financiamiento al margen de la banca.

Se calcula que existen no menos de 20 alternativas de financiamiento, siendo algunas de ellas más baratas no sólo por el valor del dinero, sino sobre todo, por la prontitud con que se entregan los recursos solicitados y que generalmente es la causa de los problemas.

" Se estima que alrededor del 80 por ciento de la población mediana no utiliza los servicios financieros legalmente constituidos". (9)

Pareciera pues, que por su incapacidad para promover el ahorro y trasladarlo mediante el financiamiento al llamado sector real de la economía, el sistema bancario pesará a segundo plano como soporte financiero de actividades productivas o para la satisfacción de cualquier tipo de bienes, incluidos los suntuarios.

Cuando se habla de financiamiento y sus fuentes, no muy pocos nos dirigimos inmediatamente a las meras fuentes, primarias o secundarias, institucionales o no, legales o ilegales, de carácter exclusivamente financiero: banca de desarrollo, intermediarios financieros, la misma banca comercial en su papel de financiador directo, las cajas populares de ahorro, los agiotistas y prácticamente todas las instancias que prestan dinero para la adquisición de materia prima, maquinaria y herramienta y aun para el pago de nóminas.

El crédito al consumidor individual, así como el que otorgan los proveedores a sus clientes, son otras alternativas que de alguna manera nos puede explicar el por qué se han creado una multitud de microempresas y que además muchas de ellas han logrado sobrevivir y aun crecer sin haber tenido la oportunidad de acceder al crédito de la banca de desarrollo, de la banca comercial o de otros intermediarios.

Este crédito al consumo es muy utilizado generalmente por pequeños empresarios con líneas de crédito comercial personal en almacenes y tiendas de departamentos y que en sus secciones de ferretería, por ejemplo, ofrecen maquinaria y herramienta pensando en las necesidades del aficionado del estilo de la conocida revista *Mecánica Popular* y otras.

Las publicaciones como éstas, han logrado difundir en Estados Unidos una cultura muy particular entre los consumidores individuales, lo que ha permitido una demanda considerable de bienes intermedios y de capital para uso no empresarial.

Sears, Liverpool y otras similares en México han logrado convertirse en proveedoras de este tipo de mercancías para micro empresarios que utilizan sus líneas de crédito, y esto se debe a que ofrecen créditos con mucha mayor facilidad que cualquier institución financiera reconocida como tal.

Ahora bien, en cuanto al crédito que proveedores otorgan a sus clientes, el primero establece líneas de crédito con los segundo para venderle sus productos.

Para ambos casos, el financiamiento se otorga fundamentalmente con base en la experiencia particular que tiendas y proveedores han tenido con su clientela. De esta manera, el cliente ya habiendo mostrado en el tiempo seriedad y cumplimiento, se manifiesta como un buen candidato para venderle mercancía con financiamiento directo no bancario.

De manera optativa se analizó lo anterior, sin descartar el posible financiamiento que el mismo franquiciante puede otorgar al franquiciatario. El primero, llega a realizar ese financiamiento, de hecho pensando en el éxito del franquiciatario y que largo plazo le otorgará beneficios con la llegada de otros. Los tipos de financiamientos pueden ser varios y muy variables, dependiendo del franquiciante y hasta del mismo rubro en el que se desempeñe. Lo anterior se puede llevar a cabo bajo acuerdos de las partes y una coordinación que ayude a ambos. Algunas de ellas pueden ser los pagos de regalías; esto es, que si se llegase a tener dificultades de pago por este concepto, el franquiciante podrá apoyar al franquiciatario con periodos de gracia, por llamarlo de alguna manera, hasta que este último se reestablezca financieramente y pueda cubrir el monto adeudado. Lo anterior, puede suceder, cuidando los tiempos ya establecidos y que no complique la relación de ambas.

(9) - Acevedo Pesquera L., "Acude la mayoría de las empresas a un sistema de financiamiento alternativo al de la banca privada". *El Financiero*, 14/VI/93, p.4

Otra podría ser, la adquisición de materia prima y otros a menores costos, además de períodos de pago preestablecidos gracias a la intervención del franquiciante como sujeto de beneficios y créditos ante sus principales proveedores, esto es, cuando ya ha existido contacto comercial con más franquicias del mismo franquiciante. De lo contrario, resulta un poco más difícil, sin lograr en un inicio los beneficios que se deseaban, etc.

4.3. CONCEPTOS PRÁCTICOS PARA LA COMPRA DE UNA FRANQUICIA

¿ Por qué la adquisición de una franquicia ?

Una encuesta realizada por el Instituto Brasileño de Franquicias con sede en São Paulo, arrojó como resultados entre otros, que dos de cada tres personas de clase media y media alta, entre 25 y 40 años, tienen como meta ser los dueños de su propio negocio.

Toda apertura de un negocio implica dificultades (aun ya establecido), una de las principales es la poca experiencia para hacerla crecer e inclusive para sobrevivir. Estadísticas desalentadoras nos muestran que sólo el 35% de los negocios nuevos sobreviven después de su quinto año de operación.(10)

Frente a tal situación, las franquicias se presentan como una buena opción o tal vez menos riesgosa. Bajo este esquema, el franquiciatario compra los conocimientos operativos y a su vez el apoyo de los creadores de un negocio. El "record" de éxito del negocio, nos muestra que existe demanda por los productos y servicios, punto importante cuando se pretende comprar la experiencia necesaria.

Algo que se da como un hecho - según los expertos -, es el menor riesgo en el lanzamiento y operación del negocio, principal razón por lo que una persona con aspiraciones decide comprar una franquicia. Pero así como se da un claro reconocimiento de ciertas virtudes, también es necesario tener presente las ventajas y desventajas de las franquicias, principal soporte de todo futuro y potencial franquiciatario.

Aquí analizaremos otras posibles, previamente en el cap.3 se analizaron algunas:

Ventajas:

- Concepto exitoso; se adquiere un concepto de éxito comprobado, pero el franquiciante serio deberá mantener el interés para saber corregir y adaptar a tiempo el sistema, para no perder vigencia y rentabilidad,

- Marca y productos reconocidos: De alguna forma, el franquiciatario adquiere una cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y la reputación de los servicios que presta. Como vemos, el negocio goza de un nivel de aceptación, que en el caso de uno independiente requeriría de años para lograr;

- Rápida instalación de un negocio completo; En un esquema de franquicias, el negocio no requiere de meses o años de esfuerzos para depurar el producto o servicio que se ofrece. Esto evita el difícil paso de iniciar un negocio pequeño que requeriría de tiempo para desarrollarse e inclusive de apoyo externo. Cuando hablamos de un negocio completo, nos referimos a una franquicia de formato de negocios (*business format franchise*) o de tercera generación, " se está ante un negocio que debe de operarse de acuerdo y con un estricto apego a un sistema, en donde el riguroso cumplimiento de los manuales operativos se refiere a todos los aspectos de la conducción del negocio". (11)

- Economías de escala; La compra de insumos del negocio en condiciones preferenciales, figura como una ventaja bajo el esquema de franquicia. Los gastos publicitarios es otra y, éste se realiza por medio de las regalías publicitarias, que tienen como destino emprender campañas regionales o nacionales, originadas o por el (los) franquiciante o por el (los) franquiciatarios (s) con el apoyo de aquél.

(10) - Enrique G. Calvillo y Rodrigo G. Calvillo, *Franquicias: La revolución de los 90*, p.125

(11) - *Ibidem*, pp.126-127

- Asistencia profesional y apoyo constante; muy importante en las franquicias. Generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción a la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo proactivo, investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

- Sinergia; Franquiciarios y franquiciante, trabajan de manera conjunta con la motivación de operar su propio negocio. La aportación de trabajo y éxito será un beneficio colectivo para los participantes del sistema.

Desventajas:

- Poca independencia; Para el franquiciario se presenta como una de las principales que se da como resultado de las políticas, estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado. La capacidad de crear nuevos productos por parte de los franquiciarios, en ocasiones se verán perdidos. Ello dependerá de los franquiciantes que sepan responder a las demandas de éstos.

- Pagos al franquiciante; Tanto el apoyo, conocimiento y riesgo de emprender un negocio que recibe el franquiciario, tienen un valor económico. Por ello, el franquiciante ejerce su derecho de cobrar a sus franquiciarios una cuota inicial que se paga a la firma del contrato de franquicia y, una segunda que se hará de manera periódica a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio;

- Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante; en el franquiciario, los resultados siempre estarán relacionados con los errores y aciertos del franquiciante, y es allí cuando el proceso de elección en la compra de una franquicia es de mucha importancia.

- Limitantes en compras y ventas del negocio. Limitantes existen en la mayoría de los contratos, para este caso, cualquier operación deberá sujetarse a la autorización del franquiciante. Generalmente se refieren a la compra o contratación de productos y servicios.

Ya nos referimos a las ventajas y desventajas que pueden tener las franquicias, pero también se hace necesario ver del otro lado de la moneda, como es el caso de aquellos que desean hacerse de una franquicia. ¿ Quién puede comprar una franquicia ? y ¿ Con qué características ?. Así pues, se ha elaborado una serie de puntos que se vuelven requisito indispensable para aquél que desee obtener una franquicia:

Para establecer el primer cuestionamiento, la franquicia ofrece caminos y elementos de participación, diálogo, comunicación y un intercambio de experiencias vasto que de alguna forma nos hace pensar en la existencia de una relación en sociedad.

Como ya se ha establecido a lo largo de este trabajo, la franquicia, lleva aparejados ciertos esfuerzos, requerimientos y sacrificios que en ocasiones no van ligados con la personalidad de algún prospecto a franquiciario, el deseo podrá ser si se quiere, hasta de forma impetuosa, pero el éxito no se obtendrá. La trascendencia del presente análisis va más allá, el posible franquiciario debe ser honesto consigo mismo. Y analizando cuidadosamente, si su persona se presta para la franquicia. Lo anterior, evitará dolores de cabeza y frustraciones.

Algunas características del franquiciario:

+ Flexible y autodisciplinado; El escenario se presenta de manera ya establecida, debe existir disposición a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas.

+ Trabajar en equipo; Nunca trabajará solo, tratándose de una franquicia de formato de negocio, contará con el apoyo y la asesoría del franquiciante.

+ Gusto por el trabajo; El trabajo será demasiado, tanto en horas como en intensidad, sobre todo en la fase inicial del negocio. La convicción y determinación en el logro de las metas, premisa que establece el éxito en las franquicias.

+ Atracción por la operación del negocio; No importando que se esté dispuesto a delegar funciones operativas, siempre se tendrá que estar involucrado, yendo más allá de la simple supervisión. En él va a recaer toda la responsabilidad por aprender todas y cada una de las funciones del negocio, para establecer un correcto cumplimiento de los estándares operativos.

Como vemos, varios son los factores que pueden determinar el éxito, pero aquí enunciaremos dos criterios fundamentales:

1.- Debe existir el desempeño de una labor que esté de acuerdo con nuestro interés personal, que además vaya unido a una satisfacción económica. Es de vital importancia pues, que el interesado haga un exhaustivo análisis del sector comercial que más le atrae.

2.- Por medio de un estudio adecuado, estableceremos las franquicias que están al alcance del franquiciatario potencial. Una vez determinada el área de negocios que nos apasiona, y como en toda nueva inversión, procederemos al análisis y decisión de las opciones que pueden estar a nuestro alcance.

Qué esperar de una buena franquicia

A) La franquicia deberá haber desarrollado y probado una tecnología valiosa en un tipo de negocio, que demostrará el producto de muchos años de trabajo,

B) Que la tecnología ha utilizar pueda ser transferida en forma oportuna, sistematizada y fácil de asimilar a personas con nula experiencia.

Para que la transferencia se lleve a cabo de manera óptima, el franquiciante tiene que participar con gran disposición incluyendo los siguientes puntos:

- + " Apoyo técnico para el análisis de localización y viabilidad del negocio.
- + Asistencia en el proceso de instalación del negocio y de la compra de los insumos del mismo.
- + Capacitación de los distintos niveles operativos de la tienda (proceso cíclico).
- + Orientación permanente en el área administrativa, financiera y contable, así como de los recursos humanos y mercadotecnia.
- + Manuales que incluyan la información necesaria para la eficiente operación diaria del negocio.
- + Fondo cooperativo publicitario y asesoría en publicidad local y promociones.
- + Compras centralizadas y asesoría para el manejo inteligente de los inventarios.
- + Una o más unidades piloto que funcionen como laboratorios para desarrollo y perfeccionamiento constante de nuevos productos y servicios o de sistemas operativos más eficientes". (12)

4.4.- CONCEPTOS PRÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de hacer crecer su negocio bajo el sistema de franquicias, previo análisis de las ventajas y desventajas que ofrece, así como del perfil y su potencial de desarrollo en el mercado, se presenta el momento de iniciar el trabajo arduo, con el fin de cristalizar lo planeado.

En México, la franquicia se ha presentado como un proceso laborioso, que debe manejarse muy inteligentemente, si no se quiere ver traducido en pérdida de valioso tiempo y dinero. " Para aquellos que no lo saben, se enteren, porque es importantísimo, y que está comprobado que es poco menos que imposible lanzar una franquicia al mercado por segunda vez cuando la primera fue un intento fallido". (13)

Para evitar lo anterior, se presenta un plan o esquema de trabajo, el cual ha logrado pasar la etapa experimental y comprobado de manera exitosa tanto en México como en Brasil. Si bien este plan no garantiza el logro total, sí reduce de manera considerable las posibilidades de error tanto del lanzamiento como de la operación del negocio.

Es conveniente aclarar que debido a la poca información al respecto, trabajaremos de manera introductoria y, para ello se plantea una ruta crítica que ha tenido resultados exitosos en el proceso de franquiciar.

(12) .- Ibidem, pp.126-127

(13) .- Ibidem, p.112

Para el desarrollo de una franquicia la ruta crítica se compone de las etapas siguientes:

+ Un estudio de franquiciabilidad; El estudio se realiza con el objeto de identificar y, aún más, la evaluación de probabilidades de franquiciar un negocio. El estudio va más allá del análisis del producto o servicio; incluye una evaluación del concepto del negocio, su operación, cultura de la compañía y administración, además de su rentabilidad. Con ello, se sientan las bases para lograr la transferencia del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, tanto de la tecnología en forma sistematizada del negocio en donde, preferentemente se mantengan intactos sus conceptos operativos. También se expresan puntos relativos en cuanto a la instalación e implantación del negocio franquiciado, inversiones necesarias para la puesta en práctica de una unidad y su rentabilidad.

Franquiciante: Estructura organizacional

Se realiza un profundo análisis del negocio en cuestión, para esquematizar la nueva estructura del negocio. Recordemos que el negocio cambia de giro al franquiciarse, se desarrollará una actividad totalmente diferente dentro del negocio y que consistirá en la venta y servicio de franquicias.

El establecimiento de distintas divisiones dentro del negocio es concebido como parte de la estructura y, la cual creará nuevas áreas en función de los requerimientos de los franquiciatarios. Se recomienda que dentro del grupo corporativo se constituya una subsidiaria con el propósito exclusivo de otorgar franquicias. En dicha planeación, se hace necesario considerar, además de las de índole operativo y administrativo, las de carácter corporativo, legal, fiscal, de marca e inclusive laboral.

Plan de trabajo

El plan deberá señalar todas y cada una de las actividades a seguir para franquiciar el negocio en cuestión. Éste incluirá una redefinición del negocio y del mercado y, una identificación del que será el nuevo consumidor final, que permitirá localizar regiones geográficas, meta y perfil de los franquiciatarios.

De manera conjunta, deberá detallarse las características específicas de arquitectura, de requerimientos de equipo y mobiliario, de operación, capacitación, así como de los eventos previos a la inauguración de la unidad piloto o de la primera unidad franquiciada.

Igual de importante es llevar a cabo un plan que concidere el costo de toda la operación, una proyección lo más próxima de los ingresos por la firma de nuevas franquicias y su correspondiente pago de regalías.

Unidad piloto

Esta unidad piloto trabajará a manera de laboratorio, el cual detectará en la práctica de la operación diaria del negocio, desperfectos que pueden ocurrir en los procesos.

Uno de los beneficios de las franquicias es la de reproducir procesos, pero de igual manera, si no tenemos cuidado se podrían duplicar las deficiencias. Esta reproducción puede ser sistemática en cada una de las unidades franquiciadas, lo cual, sería una suma a escala de errores que se traducen en pérdida de dinero con el consecuente desprestigio de la franquicia.

El prototipo de unidad puede traer beneficios, como en el proceso de venta de franquicias, alguien interesado querrá analizar en detalle los números históricos del negocio, operación de la tienda que refleje sus condiciones típicas de tráfico, demanda promedio de productos, eficiencia operativa, sistemas, etc.

Para la estandarización de cada movimiento, con una aplicación de técnicas de producción industrial en serie, las tiendas piloto facilitan una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. La información ya descrita - en su conjunto - hace posible la creación de los manuales operativos que en su momento serán de suma utilidad para los franquiciatarios.

Manual del franquiciante

La mejor utilización y preservación de la franquicia se da gracias a los manuales operativos, en los cuales se detalla la información que se explica en el plan de trabajo. En ellos se plasma la forma en que habrán de operar ambas partes.

Por parte del franquiciante, el manual hará posible que se estandarize el proceso mismo en la identificación de posibles franquiciatarios, venta de franquicias, apertura de tiendas, capacitación, establecimiento de precios por franquicia y regalías, planes de publicidad y los territorios que se considerarán como prioritarios para el buen desarrollo de la franquicia.

De manera particular, los puntos descritos son motivo de análisis, para algunos casos conocido como plan de negocios, que representa para un buen número de franquiciantes aquello que se puede o no hacer.

Manual del franquiciatario

En él basará uno de los soportes más fuertes que adquirirá. Apoyado por la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocio, los cuales el franquiciante elaboró a lo largo de muchos años de operación. Estos incluirán, la filosofía en todos sus rasgos de la empresa, objetivos de la empresa, instalación de la unidad, uso de marca, manejo de productos, procedimientos de limpieza, organización, administración, reportes y controles. En fin, todo aquello que registró al franquiciatario y sus empleados.

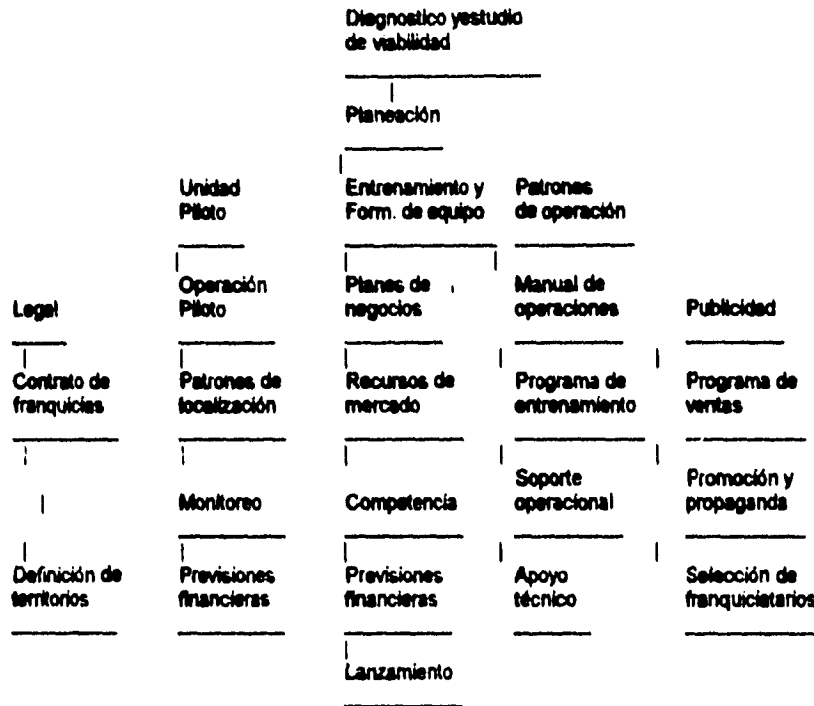
Plan de venta

Hipotéticamente, todo el análisis y trabajo que se desempeña hasta esta etapa verá frutos si el esfuerzo de comercialización se ha llevado de forma adecuada. Para ello, deberá analizarse el perfil del franquiciatario, llevando a cabo un tratamiento de las ventas, pero no de las que habrán de realizarse en las unidades franquiciadas, sino a la venta de la propia franquicia.

Realizado lo anterior, el franquiciante tendrá que buscar la mejor manera de llegar a éste, evitando desperdicios y desviaciones en su plan publicitario. El precio y las características de cada franquicia determinará que tan grande puede ser el grupo de personas susceptibles de convertirse en franquiciatarios.

Ya identificado el posible comprador, pasamos a una segunda fase que consiste en la selección de uno o más candidatos. Atendiendo con mucho cuidado, el franquiciante detectará quiénes poseen las características morales, económicas, ética profesional y de educación de trabajo necesarias para el buen curso del negocio.

4.4.1.- PLANO PARA EL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA



Fuente: Mata S. José Miguel, Et al., Estudio sobre agrupaciones financieras (seminario de titulación), 1992, FCA., UNAM. p. 25

CAPITULO 5

5.1 MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIAS

México: Estructura Legal

México paulatinamente ha actualizado sus leyes con el fin de propiciar el buen funcionamiento de los negocios en nuestro país, es importante mencionar que Ley le da entrada a las franquicias. Ello pone en claro, que el sistema de franquicias en México es muy reciente, pensando que éstas han existido desde el siglo pasado y que se ha profundizado a mediados de éste. Posiblemente ya existían casos de franquicias en México, pero sin embargo, tal vez su número era aun de poca consideración como para que nuestra Ley la adoptara.

El 27 de junio de 1991, bajo la iniciativa del Presidente de la República se dio entrada a la nueva Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual. Ésta formo parte del programa de privatizaciones de nuestro país y al cambio de muchas otras leyes, tales como la *Ley de Aduanas*, *Ley General de Salud*, *Ley de Impuestos Sobre la Renta*, entre otras. Con ésto se reconoce que el gobierno mexicano frente a la internacionalización, es consciente del camino a seguir en cuanto a la protección de la propiedad intelectual industrial.

Anteriormente, México al respecto se manejaba bajo la *Ley de Transferencia de Tecnología*, la cual registraba y controlaba el uso y la explotación de las patentes y de las marcas. Ley que se había iniciado en 1982 y su reglamentación en 1990.

" Esta nueva Ley define el concepto de franquicia como el acuerdo entre un franquiciante y franquiciatario en el que se le otorga al segundo la licencia de uso de una marca y se le transmiten los conocimientos técnicos y / o se le proporciona la asistencia técnica para que esta persona pueda producir o vender bienes y / o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el primero, tendientes a tener la calidad, el prestigio y la imagen de los productos o servicios por los que ésta se distingue." (1)

Esta Ley no implica la responsabilidad de registrar los contratos de franquicias, pero si es necesario que el franquiciante otorgue información suficiente y válida sobre sus aspectos financieros y estabilidad. Con ello, el franquiciatario podrá reconocer la viabilidad de llevar a cabo un negocio. La información deberá ser presentada antes de la elaboración del contrato.

Eduardo Reyes Díaz, Director General de Bufete Internacional de Intercambio, S.A. de C.V., y autor entre otros, del libro *Franquiciando en México*, en el cual hace mención de la *Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual* tomando en cuenta los artículos 136 y 142; en el capítulo VI, lo relacionado a las franquicias, que a continuación transcribo:

Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual...

Capítulo VI de las licencias y la transmisión de derechos

" Artículo 136. El titular de una marca registrada podrá conceder mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en la Secretaría para que pueda producir efectos en perjuicio de tercero.

Artículo 137. Para inscribir una licencia en la Secretaría bastará formular la solicitud correspondiente en los términos que fije el reglamento de esta Ley.

(1) - Eduardo Reyes Díaz-LeeI, *Franquiciando en México*, p.116

Artículo 138. La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario a quien se le haya concedido la licencia.

II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca y,

III. Por orden judicial.

Artículo 139. Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además, esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta Ley.

Artículo 140. El usuario al que se le haya concedido una licencia que se encuentre inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, salvo estipulación en contrario, tendrá la facultad de ejercitar las acciones legales tendientes a impedir la falsificación, imitación o uso ilegal de la marca, como si fuera su propio titular.

Artículo 141. El uso de la marca por el usuario que tenga concedida licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizado por el titular de la marca.

Artículo 142. 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 concede 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 ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley.

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo.

Por lo tanto, vemos que no es necesario registrar los contratos de franquicia ante la Secretaría, sólo bastará que la marca esté registrada previamente para tener derecho de otorgar licencia para su uso y explotación. Pero ello, no significa que los contratos no contengan el aspecto legal suficiente.

5.2.- LOS PROS Y LOS CONTRAS DE LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES

La adecuación de franquicias extranjeras en territorio mexicano es de fundamental importancia. Recordemos que el concepto de franquicia vino del exterior y el desarrollo de las primeras franquicias en el país fueron de origen extranjero.

Para el tema en cuestión, deberá establecerse las ventajas y desventajas de las franquicias internacionales que incursionan en el mercado mexicano.

Ventajas:

- *Reconocimiento de la Marca;* la importancia de adquirir una franquicia y una marca de renombre se dará cuando el consumidor final acuda a solicitar el servicio o producto con más frecuencia.

- *Experiencia*; ya que el producto ha sido probado en su eficacia, el riesgo de inversión es menor, con un reconocimiento previo de los márgenes de utilidad y de costos.

- *Mercado*; se evalúa el mercado requerido, para cada punto de venta - previo análisis - ya se sabe el tipo de mercado que requiere, cuál es su mercado objetivo, si éste existe en el lugar donde se piensa desarrollar, etc.

- *Expansión*; el franquiciatario tendrá la oportunidad de expandirse

- *Competencia*; el conocimiento de la competencia es claro, se sabe quiénes son los competidores y de que forma lo harán, cómo se encuentran ubicados en los mercados internacionales y de igual manera en México.

- *Capacitación y entrenamiento*; para un mejor desarrollo se cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento.

Desventajas:

- *Pago de cuotas y Regalías*; "Cuesta trabajo entender por parte de los franquiciatarios el porqué se debe de participar con cuotas y regalías con el franquiciante, sin embargo, las franquicias maestras por lo general, comparten las cuotas con la franquicia extranjera, por lo que se apoya así a cada franquiciatario." (2)

- *Limitación en la operación*; la franquicia se maneja bajo un sistema predeterminado, por tal motivo, el franquiciatario deberá adecuarse a él.

- *Rendimientos Máximos preestablecidos*; "El margen de utilidad no puede variar, lo único que está en las manos de cada una de las partes del Sistema de Franquicias es vender más, pero no es posible lograr mayores rendimientos porcentuales." (3)

- *Obligatoriedad de la materia prima o del servicio*; el franquiciatario deberá adecuarse al proveedor o a los productos que el franquiciante le obligue.

- *Riesgos*; por parte de la empresa matriz, por ejemplo, se puede correr el riesgo de un cambio en la marca o en el producto, a pesar de esto, el franquiciatario maestro en México deberá adecuarse a la decisión del franquiciante extranjero.

- *Recurso humano*; para el caso de México, se da una gran rotación de empleados en el sistema de franquicias, el cual se justifica porque el sistema de franquicias es nuevo en el país y la gente que labora en él también.

Existe una gran diferencia en una misma franquicia al ubicarla en México y otra en su país de origen, para este caso tomaremos como ejemplo a Estados Unidos y, mencionaremos las diferencias más notorias en este sentido;

- *Perfil del franquiciatario*; en Estados Unidos, generalmente los franquiciatarios óptimos, los las personas que se desempeñarán o trabajarán directamente en el negocio, en México resulta diferente, quien desea invertir en una franquicia, por lo general, cuenta con un dinero extra, además de no trabajar el negocio.

Todavía hace algunos años, había quienes pensaban que las franquicias eran un negocio redondo, sin posibilidades de fracaso, donde sólo se invertirla y caminarla por el solo, ello llevo a que varias franquicias hicieran una revisión exhaustiva que indicara el perfil del franquiciatario deseado.

(2) .- "Adecuación de franquicias extranjeras al mercado mexicano", *Notifranquicias*, 1994, Año 2, # 12, p.11

(3) .- *Ibidem*.

- *El costo del dinero en México;* por lo anterior, se vuelve un poco difícil encontrar a un franquiciatario que invierta y opere al mismo tiempo el negocio, sin dejar atrás los recursos financieros necesarios.

- *Materias primas;* en un principio se vuelve difícil proveer los productos necesarios para los primeros puntos de venta, ya que cuando son importados, resulta costoso debido al poco volumen que se maneja, por el otro lado, generalmente los proveedores mexicanos no les interesa manejar exclusividad con una empresa que apenas empieza. Con el correr del tiempo y la apertura de nuevos puntos de venta, el problema se irá solucionando.

- *Diferencias en los mercados de consumo;* En los Estados Unidos, las franquicias de comida rápida por ejemplo, llegan a las clases sociales de más bajos recursos, mientras que en México, durante mucho tiempo llega únicamente a las media alta y alta. Afortunadamente, lo anterior resultó ser en un principio ya que al reducirse los costos de importación de las materias primas, se puede lograr ofrecer un mejor precio al consumidor final, logrando así abarcar un mayor mercado con mejores servicios.

Se ha discutido mucho en cuanto a que si las empresas o en este caso las franquicias extranjeras han cambiado mucho o poco los hábitos de consumo en México, al respecto se hace una pequeña investigación que logre en lo posible hacernos de una idea más clara de lo que sucede;

Existen en México 130 empresas multinacionales que operan por medio de 300 establecimientos en 40 ramas diferentes de producción, las cuales tienen una tendencia hacia la elaboración de alimentos suntuarios. Además, estas empresas en su mayoría pueden darse el lujo de elegir entre el financiamiento interno y el externo, de igual manera eligen entre asociarse o comprar empresas nacionales para de alguna forma sacudirse la competencia. Se resume que con ello, la deformación en los hábitos de consumo de la población es más evidente.

Las ramas alimentarias más dinámicas en México se encuentran más transnacionalizadas y a su vez monopolizadas. En 15 de las 16 ramas de mayor movimiento económico existe participación extranjera y, en algunas en franco liderazgo.

Dentro de las 130 empresas transnacionales que operan en México, cerca de 65 no son compañías en sentido estricto, laboran como establecimientos agropecuarios como granjas avícolas, en tanto que otras son supermercados o cadenas de restaurantes.

Cerca del 80% de las multinacionales que participan en alimentos son de origen estadounidense; siguiendo en orden de importancia Suiza, Italia, Japón y Francia. En su mayoría, la participación de capital externo llega a ser más allá del 50% del capital social y llegando a predominar los casos de participación en un 100%. Un claro ejemplo puede ser la participación de *Nestlé* y *Carnation* que contribuyen en el ramo de la leche condensada y en polvo hasta con un 97% de la producción total.

De igual manera, en el ramo de elaboración de alimentos balanceados para animales, así como la producción de carne de pollo y huevo, las empresas transnacionales participantes juegan un papel importante. *Anderson Clayton*, *Purina* e *International Multifoods* participan con el 60% de la producción nacional, además de mantener un control monopólico sobre la producción de razas avícolas puras.

Para la producción de frutas y legumbres, dominan cerca del 50% en lo que se refiere a los preparados, concentrados, conservas y empacados de frutas.

Otras posiciones que dominan de manera considerable y de forma monopólica es en las ramas de producción de bebidas y refrescos, manufactura de cigarrillos; preparación de semillas mejoradas y en la producción de plaguicidas y maquinaria agrícola.

La estrategia de las empresas transnacionales en México, " ha sido ubicarse en aquellas etapas clave de los sistemas agroindustriales en los cuales es posible ejercer un control relativo sobre las empresas que funcionan en otros eslabones menos estratégicos; para ello usan sus ventajas comparativas en cuanto a tecnología, marcas comerciales, financiamiento y experiencia." (4)

México, antes que cualquier otro país latinoamericano, sigue los patrones del modelo estadounidense de producción, distribución y consumo alimentarios. Esto se ha provocado por la penetración de la industria transnacional que se está dando en el desarrollo agroindustrial mexicano.

Por ello mismo, las grandes empresas nacionales no muestran un comportamiento que las diferencien al de las filiales transnacionales; pero éstas últimas tienen una integración más completa que las nacionales de la misma rama.

En el apartado anterior (5.1), tocamos el aspecto legal para el caso exclusivo de las franquicias. Aquí haremos mención de la *Ley de Inversiones Extranjeras* que fue reformada y publicada en el *Diario Oficial de la Federación* y cuya vigencia corre a partir del 28 de diciembre de 1993. Para ello, habremos de tomar en cuenta lo arriba mencionado en este apartado. (véase anexo 2)

Un pequeño antecedente, entre otros, que han motivado a su reformación es lo siguiente; existe un *Registro Nacional de Inversiones Extranjeras* (RNIE), en el cual se calculado que hasta un 40% de los inversionistas extranjeros no se han inscrito en éste.

La Secofi ha buscado mecanismos para que dicha tendencia se elimine y se cumpla con el registro en un 100% por parte de las compañías extranjeras que invierten en México.

Obviamente, la falta de registro afecta la fidelidad de las cifras que sobre inversión extranjera se tiene en el país, lo que ha obligado a recurrir a otras dependencias como el *Banco de México (Banxico)* y la *Comisión Nacional de Valores (CNV)*, para regularizar en la Secofi el registro real de la inversión de otros países.

A su vez, la falta de registro dificulta la repatriación de capitales, aunque pagan sus impuestos. La Ley no impone ningún tipo de obligación para la inversión de utilidades, la cual se da por iniciativa propia del empresario referido.

5.3.- ASOCIACIONES INTERNACIONALES DE FRANQUICIAS

Primero hablaremos de lo que podríamos llamarle la madre de cualquier asociación de franquicias en el mundo. La *Asociación Internacional Franquicias* (IFA), fundada en 1960 por un grupo pequeño de ejecutivos de franquicias, ésta creció a tal grado hasta convertirse en la primera organización de franquiciadores en el mundo. La organización ofrece servicios en una gran variedad, dentro de ellos, las ferias comerciales, programas educativos, publicaciones y grupos de asesores profesionales en ayuda de sus miembros, así como al público en general.

La IFA ayuda en lo posible a que las leyes y reglamentos sobre franquicias se mantengan dentro de límites razonables, ayudando de igual manera a que la aplicación no provoque costos excesivos.

Dentro de las aportaciones más significativas que ofrece la IFA, es que ésta funciona como un centro de reunión, donde se combinan las experiencias e ideas de los nuevos franquiciadores con los ya establecidos por años.

(4) - Avelino H. Velaz. " Deforman los patrones de consumo de la población ", *El Financiero*, 26/IV/93, p.16

A continuación se anotan las direcciones de algunas asociaciones de franquicias en el mundo. Esperando sean las más significativas, que por falta de información disponible se inscriben las siguientes:

- The International Franchise Association
1350 New York Avenue, N.W.
Suite 900
Washington, D.C. 20005
- The Association of Canadian Franchisors
Ste. 1050, 595 Bay St., Toronto, ON, M5G 2C2. (416) 595-8000.
- The British Franchise Association
Franchise Chambers, 75a Bell St., Henley-on-Thames, Oxon,
RG92BD, Inglaterra. (0491) 578049 o 578050.
- European Franchise Federation
16 bis rue Dufrenoy, 75116,
Paris, Francia. (504) 0183.
- Franchisors Association of Australia Ltd.,
Ste. 7, Ground Floor, Corporation Centre, 123 Clarence St.,
Sydney, New South Wales, Australia, 2000. (02) 297941.

Fuente: Raad S. Steven y Matuskay Gregory, Franquicias: Cómo multiplicar su negocio, p.323

5.4.- CODIGO DE ÉTICA DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), se constituye en 1989, se establece con el principal propósito de crear y desarrollar las franquicias en nuestro país.

Objetivos de la AMF:

- 1.- Sirve como vínculo y / o contacto entre franquiciantes e inversionistas, mexicanos y/o extranjeros.
- 2.- Exhibe ante las autoridades competentes un frente común con el propósito de lograr una mayor proyección y desarrollo de las franquicias en nuestro país.
- 3.- Sostener un intercambio constante con entidades similares afiliadas en el extranjero, promoviendo y participando en Congresos, Seminarios y Eventos Internacionales relacionados con este género. Para la realización de éstos se cuenta con la participación de representantes de Sector Gubernamental y Financiero así como de expertos en la materia, cuyo principal objetivo es crear el único foro, en el cual se intercambian puntos de vista y opiniones de la situación actual del desarrollo de las franquicias en nuestro país.
- 4.- Engrar patrones para la práctica del sistema de franquicias en nuestro país, con la finalidad de acrecentar el mercado y garantizar la seriedad del sistema.

Una vez tomados los objetivos de la AMF, anotaremos el código de ética por el cual se rige ésta. Los criterios generales serán tomados de la publicación bimestral Notifranquicias de febrero y marzo, que edita la AMF en su número 7 de 1993, en el cual menciona de manera textual;

*** Artículo 1o. : Definiciones**

Para los efectos de este código se entenderá por:

I) Asociados:

Todas las personas físicas o morales que pertenezcan a la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. que se dediquen a otorgar franquicias de los productos o servicios que ofrezcan y que tengan sus licencias y permisos conforme a la legislación mexicana.

II) Franquiciante:

Es toda persona física o moral que otorgue vía un convenio o contrato de franquicia, licencia de uso de su marca, servicio o producto en el mercado nacional.

III) Franquiciatario:

Es toda persona física o moral que reciba del franquiciante la autorización contractual para el uso de su marca, de su producto o servicio.

IV) Código:

El presente Código de Ética.

V) Comité de Ética:

Es el organismo que se encarga de calificar candidatos a pertenecer a la AMF. Vigila la relación entre los asociados y la AMF, recibe quejas, resuelve controversias entre los asociados y / o franquiciantes y en su caso aplica las sanciones y medidas correctivas procedentes.

VI) AMF: Todo lo relacionado con la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.

Artículo 2o. : Normatividad:

El Código de Ética establece las normas mínimas que rigen las relaciones de los asociados y la AMF. También las normas que se concideren como mínimas, reconociendo que existen otras de carácter legal y moral que complementan al presente Código.

Artículo 3o. : Alcance del Código:

Los socios de la AMF, deberán de ajustarse a las disposiciones contenidas en el presente Código, independientemente de su relación y obligaciones existentes con otras entidades relacionadas con la AMF.

Artículo 4o. : Interpretación del Código de Ética:

Los integrantes del Comité de Ética, serán las personas facultadas para resolver cualquier controversia relacionada con los socios de la AMF.

Artículo 5o. : Obligaciones de franquiciantes frente a la AMF:

Representación:

El franquiciante en todo momento deberá de representar dignamente a la AMF en los distintos foros relacionados con la misma.

Calidad:

El franquiciante en todo momento se compromete a ofertar sus productos o servicios con altos estándares de calidad.

Aspectos legales:

Los asociados se comprometen a ofertar sus servicios con productos apegados estrictamente a la que dicte en la materia la legislación mexicana. Se deberá establecer y especificar el uso de logos y marcas, especificaciones técnicas, estándares mínimos, y la tecnología que el franquiciante se compromete a otorgar a sus franquiciatarios. En el mismo contrato de franquiciantes se deberán de establecer vigencia de la franquicia, costos, así como el uso de manuales y tecnología perteneciente a esa marca.

Artículo 6o. : Responsabilidad ante la AMF:

Responsabilidades de los franquiciantes: Todo asociado a la AMF asumirá las responsabilidades que estén establecidas en sus respectivos contratos de franquicia.

Artículo 7o. : Responsabilidad con los socios de la AMF:

Todos los socios procurarán tener buenas relaciones con los demás asociados, así como con la AMF y promoviendo siempre el apoyo mutuo para mantener la buena reputación, nombre y prestigio en alto de los asociados y de la AMF.

Artículo 8o. : Responsabilidad de AMF frente a los miembros asociados:

Los asociados de AMF mantendrán excelentes relaciones con otras asociaciones que se dediquen a negocios relacionados con franquiciantes nacionales o internacionales.

Cumplimiento de disposiciones:

Todo asociado tiene la obligación de acatar las normas, disposiciones, políticas y directrices que sean permitidas por la AMF.

Artículo 9o. : De la aceptación de nuevos socios:

El Comité de Ética de la AMF aceptará y / o rechazará la inclusión de nuevos asociados a la AMF. En todo momento esta aceptación y / o rechazo del nuevo asociado, lo realizarán los miembros del Comité de Ética, avocados siempre al principio de que la AMF crezca y se mantenga de acuerdo a los buenos principios de libre competencia, de las Leyes Mexicanas y de los intereses de todos los asociados.

Nuevos Socios:

Los aspirantes a nuevos asociados a la AMF, someterán a este Comité, su solicitud de ingreso detallando su producto o servicio ofertado, características de servicio y producto, así como los costos de la franquicia.

Periodo de aceptación:

El aspirante a asociado recibirá en un plazo máximo de 30 días una carta del Comité de Ética, con la aceptación y / o rechazo de la solicitud que nos haya enviado para pertenecer a la Asociación.

Artículo 10o. : Sanciones:

Todo asociado que incumpla con las disposiciones señaladas por este Comité, será acreedor a las sanciones que el mismo Comité de Ética señale.

Tipos de sanciones: Las sanciones pueden ser:

- a) Amonestación
- b) Suspensión temporal
- c) Expulsión

Procedimiento de aplicación de sanciones: para que proceda la apertura de una investigación de algún denunciante, formulará su queja ante el Comité de Ética por escrito en forma detallada, para que el Comité tenga una documentación base para emitir un posible fallo.

El Comité de Ética en un plazo no mayor de 30 días emitirá un dictamen sobre la denuncia en cuestión, manteniendo por supuesto la confidencialidad del caso, salvaguardando en todo momento la buena imagen de la AMF. "

Capítulo 6

LA APERTURA COMERCIAL MEXICANA Y REPERCUSIÓN EN LAS FRANQUICIAS

6.1.- PROCESO DE GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL

En los últimos años de la década de los ochenta y los primeros de los noventa el mundo ha experimentado cambios vertiginosos, producto de la gran velocidad con la que se han verificado importantes cambios históricos en la política y economía internacionales.

La caída del muro de Berlín, que parecía dar expectativas de una etapa de liberalización política y recuperación económica en Europa del Este, ha dado paso al chauvinismo y la intolerancia. De igual manera, se esperaba que con la desintegración de la Unión Soviética, una era de paz pudiera ser concebida, pero sólo abrió un período de inestabilidad política, profunda crisis económica y conflictos étnicos sangrientos. La victoria de la coalición multinacional en la guerra del Golfo Pérsico marca otro de los ejemplos de estos cambios. En ésta se enunciaba en su momento como punto de partida de un supuesto nuevo orden internacional, donde Estados Unidos sería la guía indiscutible y decidida, pero muy pronto fue sustituida por una recesión económica, caos en las políticas domésticas y un creciente descrédito de las instituciones políticas tradicionales, fenómeno que afectó de manera particular a la superpotencia.

Lo anterior hace ver que el peligro de un mundo dividido en bloques económicos-comerciales antagónicos no desaparece todavía.

Con la caída del muro de Berlín, Alemania se perfilaba como un cimiento fundamental del llamado nuevo orden. Incluso se temía que la reaparición alemana se convirtiera en un elemento desestabilizador, que provocaría un proceso de multipolarización en el mundo entero. Sin embargo, se presentaron dificultades económicas derivadas de la reunificación que dio lugar a una severa recesión de la Alemania unida, que hasta el momento ha detenido el desarrollo de una potencia política en el centro de Europa.

Asia Oriental, con Japón a la cabeza, continúa desarrollando aceleradamente su potencial económico, amenazando con desplazar los centros tradicionales de poder. Los llamados tigres y jaguares asiáticos serán un factor importante en el futuro de la humanidad.

Latinoamérica y África se presentan aparentemente condenados a contemplar la reforma mundial, conservando su carácter de *petro frasco*, con un futuro oscuro y escabroso.

En cuanto al organismo de las Naciones Unidas, los acontecimientos que dieron fin a la década de los ochenta y con ella la guerra fría, representa una oportunidad histórica de llevar a cabo un profundo replanteamiento para que se transforme en un organismo más eficaz y adecuado, que contribuya a evitar conflictos internacionales y que deje de ser la justificación de las estrategias geopolíticas de los países poderosos.

A Estados Unidos le toca una misión histórica: procurar un replanteamiento de las relaciones internacionales, evitar ceder a la tentación aislacionista y recobrar su papel de potencia líder, pero no como una manifestación de soberbia, sino como una garantía de estabilidad mundial mediante la conducción efectiva de un líder en la democracia y la paz. El nuevo orden mundial verá su cristalización bajo una interdependencia solidaria y estable y de una globalización justa y adecuada.

El nuevo orden internacional dependerá en mucho del equilibrio en las relaciones entre los superpoderes, sobresaliendo diferentes actores y nuevas circunstancias, como:

- " El fin de la guerra fría.
 - Las revoluciones de Europa del Este.
 - Las futuras relaciones Estados Unidos-Rusia.
 - El influjo de China y sus políticas internas en el balance global del poder.
 - El doble rol de la CEE (Comunidad Económica Europea) y Japón como aliados y competidores económicos de Estados Unidos.
 - El papel de los armamentos (nucleares, químicos, biológicos).
-
- El conflicto Norte-Sur.
 - Las actuales y futuras políticas intervencionistas de los poderosos.
 - El papel de las diferencias étnicas, culturales y religiosas en conflictos futuros.
 - Los efectos de las lagunas económicas y las turbulencias entre Norte-Sur (revoluciones, terrorismo, narcotráfico, etcétera).
 - La crisis de las instituciones (nacionales e internacionales).
 - La crisis de legitimidad de los partidos políticos y la vigencia del pragmatismo de los actores sociales.
 - El futuro significado del derecho internacional, reflejado en aspectos no sólo jurídicos, sino ecológicos y laborales. " (1)

Visto lo anterior, surgen cuestionamientos que hay que plantearse, como: ¿el mundo saldrá adelante tal y como lo conocemos ahora? ¿en el futuro, qué patrones económicos registrarán? ¿cuáles serán los límites de la tecnología y la comunicación?

En torno a los puntos anteriores, es decir, los retos futuros, Mauricio Rosell y Pedro Aguirre en su libro *La Unión Europea: evolución y perspectivas*, nos señalan que existen debates sobre:

- " El papel de la alta tecnología: ¿se revertirá ésta en contra del hombre? (las computadoras por ejemplo, producto del avance tecnológico, ahora son fuentes de conflicto por la competitividad).
- El manejo del petróleo en las relaciones consumidor-productor.
- Si Estados Unidos debe tener mayor apertura o cerrarse al proteccionismo.
- La correcta y adecuada relación comercial y de inversión de Estados Unidos con Alemania y Japón.
- La reedificación de la seguridad internacional y la seguridad nacional de Estados Unidos.
- La transferencia de gastos de defensa al área doméstica norteamericana."

Visto de esta forma y a manera de conclusión, una nueva visión deberá estar menos enfocada a las abstracciones ideológicas o simples diferencias entre fuertes y débiles, o bien, entre internacionalización o aislamiento. Una nueva visión seguirá el entendimiento, reconocimiento y un respeto por las distintas culturas. De igual manera, nos debemos preguntar si la interdependencia logrará su propósito de cooperación en política mundial, o si en caso contrario, este aumento de relaciones y contactos entre las naciones sólo intensificará las rivalidades.

Integración Económica en el Mundo

La integración económica mundial avanza a una gran velocidad. El solo desarrollo histórico de la humanidad es un proceso de integración en todas sus manifestaciones, el cual se ha acelerado por el impulso de la tecnología.

Desde una visión económica, la integración se da a través de un proceso por el cual dos o más mercados nacionales, previamente separados y de dimensiones unitarias estimadas como poco adecuadas, se unen para formar un solo mercado de dimensión idónea.

(1) .- Mauricio Rosell y Pedro Aguirre. *La Unión Europea: evolución y perspectivas*, p.136

Los procesos de integración pueden presentarse en distintas modalidades, como son; las preferencias aduanales, zonas de libre comercio, uniones aduaneras, etc. Así, el mundo ha avanzado en los procesos de integración económica regional.

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)

* Organismo internacional fundado en La Habana en 1946 bajo los auspicios del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas; fue ratificado en Ginebra el 30 de agosto de 1947, y entró en vigor el primero de enero de 1948. La finalidad principal de este organismo es reducir las barreras comerciales entre los países miembros, es decir, eliminar el proteccionismo comercial entre naciones, dando paso al liberalismo económico. De hecho, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio constituye un contrato multilateral donde se fija un código común de conducta en lo referente al comercio internacional, estableciendo mecanismos para disminuir o eliminar tarifas arancelarias. Este contrato multilateral se establece por medio de conferencias que se realizan periódicamente, en donde los países miembros aportan comentarios, sugerencias y posibles soluciones a los problemas derivados del comercio internacional. Las conferencias resultan útiles porque se consulta a las naciones incorporadas al Acuerdo, aunque en la práctica los países favorecidos han sido los altamente industrializados." (2)

El GATT se enfrentó a grandes problemas para su supervivencia; éste organismo comercial participaba como impulsor del comercio mundial de bienes y servicios, además, facilita el flujo de capital y la transferencia de tecnología. Aún más, revierte las tendencias proteccionistas, creando un marco jurídico más amplio y completo, donde predominen las normas convenidas por la comunidad internacional, excluyendo las decisiones unilaterales.

El fin a las negociaciones en la Octava Ronda de Uruguay tuvo como decisión la sustitución del GATT por un nuevo organismo comercial multilateral, la Organización Mundial de Comercio (OMC), que entró en funciones el primero de enero de 1995.

Es importante señalar que el nuevo organismo inició trabajos sin haber establecido quien asumirla la dirección, por tal motivo se llegó a la conclusión de llevar a Peter Sutherland, secretario general del GATT a la dirección de forma interina hasta el 15 de marzo de 1995.

Durante 1995, la OMC asumirá las funciones del GATT, que ha retenido su condición de organismo temporal a lo largo de los últimos 46 años tras el fracaso de las grandes potencias comerciales de llegar a un acuerdo sobre una organización con más poderes a fines de la década de los 40. Actualmente, el GATT cuenta con 125 miembros y se espera que la OMC integre aproximadamente a 145.

El ex-ministro Renato Ruggiero toma posesión de la dirección de la OMC oficialmente el 24 de marzo de 1995, después del retiro primero del ex-presidente mexicano, Carlos Salinas de Gortari y más tarde del surcoreano Kim Shul-su.

Del GATT a la OMC

Una vez reconstruidos los daños de la Segunda Guerra Mundial surgió un nuevo orden internacional, tanto en lo político, económico y comercial, el cual tenía como necesario la creación de instituciones que mantuvieran vigente los postulados emergentes. Se vislumbraba la creación de una institución internacional que lograra ayudar a promover la causa del libre comercio, la prosperidad y la paz mundial, apoyando a los gobiernos a derrotar las existentes demandas proteccionistas. Se trataba de compatibilizar las ventajas comparativas con la práctica del comercio internacional impulsando a los gobiernos para ajustar sus prácticas comerciales convencionales.

(2) .- Santiago Z. Arena y José S. Méndez, *Diccionario de economía*, pp.8-9

Para 1945 entran en vigor el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) o Banco Mundial (BM), con los acuerdos de Bretton Woods en 1944, para que constituyeran las bases del sistema financiero internacional, pero se precisaba también la creación de otro organismo que impulsara el libre comercio. De ello surge la Carta de La Habana, que era creada por la Organización Internacional de Comercio (OIC), que debería constituir las bases de las relaciones comerciales internacionales, del desarrollo económico y de la reconstrucción; solucionar el problema de restricciones y de un acuerdo sobre productos básicos. La Carta fue suscrita en 1948 a raíz de la Conferencia Plenaria de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Empleo, precisamente celebrada en La Habana.

Para el establecimiento de regulaciones internacionales entre las partes contratantes, el GATT decidió iniciar en 1986 en Punta del Este, Uruguay, la Octava Ronda de Negociaciones Comerciales Multilaterales. Al no haber resultados en este lapso, se decidió ampliar las fechas de negociaciones hasta 1993.

Hasta la culminación de la Octava Ronda de Uruguay, el grupo de negociaciones sobre agricultura fue el principal obstáculo, ya que Estados Unidos y la hoy Unión Europea no se ponían de acuerdo. El grupo europeo ofrecía reducir en un 30% los subsidios a la producción agrícola al igual que la exportación de productos agropecuarios en un plazo de 10 años, partiendo de los que ya se tenían en 1986. Por su parte, EU proponía una reducción en subsidios del 75% a la producción y un 90% a la exportación en un mismo periodo de 10 años, pero partiendo de la culminación de la Ronda. Pero el problema persistía en el plano de la eliminación de subsidios que se otorgan a la agricultura, además de conflictos en los sectores de servicios, textiles y propiedad intelectual. Para destrabar el conflicto se propuso una tercera solución por parte del entonces director general del GATT, Arthur Dunkel, que sugería una reducción de 36% de los subsidios a la exportación en 1993, y 24% en 1999 con respecto del periodo comprendido entre 1986 y 1990. En cuanto a la ayuda en la producción, propuso la eliminación de 20% entre 1993 y 1999, en cuanto al periodo que comprende de 1986-1988.

En abril de 1994 en Marrakech, Marruecos, fue firmada por las distintas partes contratantes el Acta Final de la Ronda de Uruguay, donde se llegó a dos importantes conclusiones:

a) Se aprueba un marco regulatorio del comercio internacional que deberá servir para normar las transacciones internacionales en los próximos 15 años.

b) Es aprobado que el GATT sea sustituido por la Organización Mundial de Comercio, la cual deberá entrar en vigor el 1º de enero de 1995, previa ratificación por las partes contratantes.

Funciones de la OMC

Una de sus funciones será la de impedir represalias unilaterales, servir como vehículo para garantizar que los resultados de la Ronda Uruguay se traten como un todo único y; que por consiguiente, todo aquel miembro de la organización aceptará los resultados de la Ronda, sin excepción alguna.

También funcionará como marco institucional común para el desarrollo de las relaciones comerciales entre sus participantes en asuntos concernientes a los acuerdos e instrumentos jurídicos plurilaterales surgidos de la Ronda. Administrará el mecanismo de examen de las políticas comerciales; ahora bien, con el fin de lograr una mayor coherencia con la formulación de políticas económicas a escala mundial, la Organización cooperará, según proceda, con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD), entre otros.

Una de sus primeras tareas será convocar a negociaciones para tratar temas referentes al comercio y ambiente, de igual manera, laborales y comercio, donde los países desarrollados tienen especial interés en imponer medidas unilaterales para aquellas naciones que no cumplan con normas ecológicas y laborales.

La OMC será el foro de negociaciones multilaterales, administrador único de las instituciones creadas por la Ronda, también de las normas y procedimientos que resolverán las posibles diferencias entre los países miembros.

Incrementar la producción, así como el intercambio de bienes y servicios es el objetivo principal de la OMC, contando con una nueva infraestructura. Los órganos que componen a la OMC son La Conferencia Ministerial, el Consejo General, el Consejo de Bienes, el Consejo de Servicios y el Consejo de Propiedad Intelectual.

UNIÓN EUROPEA (UE)

Inicialmente se integran a la UE: Alemania Federal, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos (Francia, Holanda e Italia). En 1973, se incorporaron Dinamarca, Irlanda e Inglaterra; en 1981, Grecia; en 1986, Portugal y España, y en 1995 se unen Suecia, Finlandia y Austria. En la actualidad, la UE constituye una de las principales economías del mundo, con una población aproximada hasta antes de la integración de los últimos tres países de 332 millones de habitantes, pasando ahora a los 353 millones, con un nivel de ingreso per cápita cercano a los 10,000 dólares, además se sitúa su nivel promedio de vida entre los más elevados del mundo.

Para 1990, la participación de la Unión Europea en el PIB mundial representó casi 20% y su participación en el comercio mundial llegó a ser muy cercano al 20% del total internacional.

Con la idea de transformar el mercado único europeo en una unión económica, en febrero de 1992 fue firmado el tratado de Maastricht. Éste planteó el objetivo de sincronizar las políticas económicas de sus 12 integrantes a la Unión Europea, en el marco del control de la inflación, para así establecer una unidad monetaria común europea para 1997, derivándose de esta idea la creación de un Banco Central ese mismo año.

Agrupados en bloque los 12 países forman la siguiente estadística económica (se excluyen a Suecia, Finlandia y Austria):

Economía

* Moneda: ecu (European Currency Unit - Unidad Monetaria Europea)

PNB por habitante (1991): 12,439 ecus.

Inflación (1992): 3.1%

Desempleo (1992): 9.5%

Población económicamente activa (PEA): 157 millones de habitantes.

Actividad de la PEA por sectores: agricultura, 3.1%; industria, 35.5%; servicios, 61.4%

Crecimiento anual del PIB (1992): 0.9%

Presupuesto comunitario:

Principales fuentes presupuestarias en 1992:

IVA, 54.5%

Aportaciones nacionales sobre el PNB, 22.7%

Aranceles, 20.5%

Gravámenes sobre productos agrícolas, 4.2%

Distribución del presupuesto comunitario:

Agricultura y pesca, 53%

Fondos estructurales, 27.45%

Administración, 5.7%

Contribuciones al desarrollo, 5.1%

Investigación, energía, industria y transporte, 4.75%

Balanza comercial:

Incluyendo al comercio intracomunitario: exportaciones, 1,081 millones de ecus

Importaciones, 1,129 millones de ecus.

Excluyendo al comercio intracomunitario: exportaciones, 420,000 ecus.

Importaciones, 463,000 ecus.

Principales socios comerciales (1990):

Exportaciones (de la Unión Europea, 60.7%; de la EFTA, 10.2%).

A Estados Unidos, 7.1%. A Japón, 2.1%.

Importaciones (a la Unión Europea, 58.7%. a la EFTA, 9.6%)

De Estados Unidos, 7.5%. De Japón, 4.1%. * (3)

(3) - Mauricio Rosell y Pedro Aguirre, *La Unión Europea: evolución perspectivas*, pp.231-233

La Integración en Asia

La Cuenca del Pacífico tiene una gran importancia, ello radica en que constituye casi la mitad de la población mundial, 45% de la producción, poco más de 40% del comercio, 25% del tráfico aéreo y 33% del total de la inversión internacional.

Dentro de este grupo que constituye la Cuenca del Pacífico, Japón se presenta como una potencia de primer orden, a partir de una importante acumulación de excedentes que se han derivado de su favorable balanza comercial y la revaluación del yen, el desarrollo financiero de este país en todos los niveles lo han convertido en el mayor acreedor del mundo.

En comparación con la estadounidense, la economía de Japón ha sido más dinámica. En la década anterior, creció en promedio 5%, mientras que en la presente década Estados Unidos sólo lo ha hecho en 3.5%. En tanto que Japón se expandió a un ritmo de 3.6%, la unión americana ha crecido en 2.9%.

Dentro de la integración de la Cuenca del Pacífico sobresalen cuatro países por sus economías, ellos son los llamados "tigres asiáticos": Taiwán, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur. Éstos han compartido un proceso de industrialización basado en los incentivos a las exportaciones, con costos muy bajos en la mano de obra y un nivel educativo relativamente elevado, aunado a una demanda internacional dinámica de manufacturas. Las materias primas locales escasean, lo cual obliga a estos países a buscar exportaciones compensatorias para su financiamiento, obteniendo buenos resultados en plazos relativamente cortos.

Los "nuevos jaguares": Malasia, Indonesia, Tailandia y Vietnam, son otros que se integran, los cuales ingresan con 6% de promedio de crecimiento anual de su productos internos.

América Latina

Durante décadas, América Latina ha visto diversas tentativas y acciones en materia de integración regional enfocada a la liberación comercial, entre ellas: el Mercado Común Centroamericano (MCCA), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y Pacto Andino (PA).

- ALADI, originalmente se le llamaba Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), la cual se estableció en 1960, con Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Para 1980, la ALALC se reemplazó por la ALADI con los mismos miembros.

- MCCA, establecido en 1960, con la participación de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. De éstos, Honduras se retiró en 1967, estableciendo tratados bilaterales con sus miembros. Este país volvió a asociarse en 1991.

- Asociación de Libre Comercio del Caribe, su establecimiento se logró en 1965, y fue sustituida en 1973 por la Comunidad del Caribe (Caricom), constituido por Antigua y Bermuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominicana, Granada, Guyana, Jamaica, Montserrat, San Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y Granadinas, y Trinidad y Tobago.

- El Pacto Andino se inició en 1969 con Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Venezuela se unió al grupo en 1973, y Chile renunció a su membresía en 1976.

- 1º de enero de 1994, se inicia uno de los acuerdos más importantes por las cifras que se manejan, éste es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), integrado por Canadá, Estados Unidos y México.

- El 1° de enero de 1995, el convenio tripartito llamado G-3 entró en vigor, sus integrantes son: México, Colombia y Venezuela. Este acuerdo comercial tendrá una cláusula de acceso que permitirá que otras naciones puedan ingresar al mismo; se tiene previsto que en una primera etapa se unan Bolivia y Ecuador, con lo que se transformaría en el Grupo de los Cinco (G-5).

- De igual manera, se han establecido varios acuerdos en toda América Latina, de forma bilateral, tripartito, etc. Uno de ellos es el iniciado en enero de 1993 entre México y Chile, con el posible ingreso de éste último al TLCAN en un futuro.

América del Norte

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) está integrado por México, Estados Unidos y Canadá. Mucho se habló en favor o en contra al respecto cuando en diciembre de 1992 el Presidente de Estados Unidos, George Bush, el primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, y el entonces Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, se reunieron para estampar sus firmas al pie del texto final del TLCAN, el cual debería entrar en vigor el día primero de enero de 1994. (a)

En cuanto a intercambios comerciales, México ha llegado a ocupar un tercer puesto en su relación con Estados Unidos, desplazando desde 1980 a países como Inglaterra, Alemania y Francia. La inversión privada de EU en México ha llegado a los 8,000 millones de dólares. Así pues, las fuentes de la Unión Americana constituyen casi el 65% de la inversión externa del país. Por otro lado, se busca atraer inversión del Japón y Europa.

La importancia entre México y Estados Unidos es recíproca. Cerca del 70% de las exportaciones e importaciones mexicanas ha correspondido al país vecino del norte. La inversión de este país en México representa menos de 3% de la inversión total de ese país en el extranjero.

Para la unificación de México a un TLCAN fue más complejo. Siempre existía un comportamiento reticente a estrechar lazos con Estados Unidos por el posible dominio de éste. Para el siglo XIX México perdió parte de su territorio; en 1938 se nacionalizaron las compañías petroleras extranjeras, gran parte estadounidenses; han existido desacuerdos por el trato que se da a los trabajadores mexicanos en el vecino país del norte. Sin embargo, para el entonces Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, las perspectivas de entablar un acuerdo de libre comercio resultó atractivo, seguido por motivos similares a los de Canadá; es decir, un acuerdo que diera la garantía de acceso al mercado estadounidense, el cual absorbe cerca de 85% del comercio mexicano. Aprovechando el TLCAN, para nuestro país sería un instrumento para el impulso de ciertas reformas internas orientadas hacia el mercado. El acuerdo representa un potencial de 360 millones de habitantes, lo cual también podría aumentar el poder negociador de Estados Unidos frente a la hoy Unión Europea.

Sin embargo, existieron ciertas tensiones políticas que el TLCAN tendría que enfrentar y que no enfrentó la Unión Europea. La Unión Americana se presentaba como la más fuerte, cualquier costo relativo de oportunidad que implicara modificar el Tratado sería menor para éste, y con ello, el temor de sindicatos estadounidenses de que empresas del país huyan a México, provocando su oposición. Otra de las sensibles diferencias es la disparidad en la riqueza per cápita, la cual es muy grande, caso contrario de la Unión Europea.

En Asia, el proceso de integración regional económica formal ha sido menor. Aquí, al igual que Estados Unidos en el TLCAN, Japón es el actor más importante en la región, por lo que existe una seria preocupación por su posible dominio económico. También, a diferencia del TLCAN, donde México y Canadá dependen en gran medida del tercero, con acuerdo o sin él, los Estados comerciantes en Asia han sido capaces, hasta el momento, de mantener un ámbito comercial más diversificado. Así pues, Estados Unidos, y no Japón, representan el mercado de exportación más grande para los Estados de reciente industrialización en Asia del este. Revisando los perfiles de comercialización exterior de éstos, será más importante, tanto para Corea como para Taiwán, Hong Kong y Singapur tener acceso al mercado de Estados Unidos que al japonés.

(a) - La información al respecto será empleada en el apartado 6.3

Cuadro 1
Comparación de los principales mercados regionales.

Pais/Grupo	PIB (miles de millones de dólares)	Población (millones)
América del Norte	6 329	363
Estados Unidos	5 424	250
Canadá	581	25
México	234	88
Resto de América	598	357
Total, Hemisferio Occidental	6 927	720
Comunidad Europea	4 720	365
Jápon y Países del Sureste Asiático en vías de industrialización*	3 202	199

Nota: Todos los datos son para 1990, o último año disponible

* Incluye a Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

Fuente: Mauricio Rossell y Pedro Aguirre, La Unión Europea: evolución y perspectivas, p.61

6.2.- RESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA INTERNA 1983 - 1989

La reestructuración en México a partir de 1983 significó un esfuerzo por compensar la crisis histórica, habriendo otro campo de expansión económica.

La reestructuración se lleva a cabo bajo una profunda crisis social, la cual también abarcó al Estado y su sistema político, lo que aceleró el debilitamiento de sus instituciones, inclusive, desde finales de los sesenta había empezado a chocar contra los requerimientos de la acumulación de capital.

Por otro lado, la respuesta del sector obrero y popular ha sido débil ante la reestructuración, sin tener claridad entre: 1) aquellos cambios inevitables y necesarios y la forma creciente de muchos aspectos de la modernización, y 2) la ofensiva clasista o discriminatoria para largar el peso de la crisis sobre los trabajadores. Con ello, a la par de la inmovilidad e impotencia de muchos sectores, otros definieron su acción política para la defensa del sistema político surgido de la revolución mexicana.

Por su lado, la clase media y la pequeña burguesía han logrado centrar los movimientos opositores en demanda de reformas democráticas, políticamente, vía el Partido Acción Nacional (PAN). A su vez, el capital privado nacional se ha visto fortalecido, saliendo de la tutela del Estado e imponiendo a éste sus demandas.

El equipo promotor de la modernización e incluido en las filas de la tecnoburocracia, la cual adquirió definición durante los años del llamado desarrollo estabilizador, se han identificado con los principios de eficiencia capitalista y equilibrio presupuestario, que se aplicaron para romper el ciclo de inflación - devaluación; ello dejaba en claro el enflaquecimiento del desarrollo extensivo para fines de los años cincuenta. Además de elevar la tasa de ahorro y la rentabilidad capitalista se consiguió de forma paralela que la economía mexicana estuviera lista para recibir crédito externo en gran escala. Los efficientistas, así llamados, estaban en desacuerdo con la otra parte del grupo tecnoburócrata, el cual se identificaba con el expansionismo inflacionario de creación keynesiana y, que fue liderado en su momento de forma temporal por el entonces Presidente Luis Echeverría. Los efficientistas habiendo perdido el poder de determinación de la política económica bajo una estrategia estatista - populista que tenía como fin hacer frente al descontento social a fines de los años sesenta, recuperó su hegemonía dentro del grupo tecnoburócrata cuando estalló la crisis de 1982, lo cual hizo necesario negociar el apoyo de organismos financieros internacionales, la banca mundial y los gobiernos líderes de los países industrializados.

Grupos principalmente de izquierda plantearon que los efficientistas intentaban, con el apoyo del capital financiero internacional, llevar a cabo en México una política de corte neoliberal, cuyo objetivo supuesto sería desarmar el aparato de gestión y regulación estatal establecido en los años cuarenta, para implantar un sistema basado en el libre mercado. Con ello, la tecnoburocracia mexicana trató de guardar la base participativa del Estado - el sistema de apropiación de renta petrolera -, en tanto, ello le ha permitido disponer de autonomía frente al grupo capitalista.

* Los ejes de largo plazo de la política modernizadora son los siguientes: a) el restablecimiento de la rentabilidad del capital por medio de la recuperación de la eficiencia productiva; b) la eliminación de las distorsiones en la asignación y uso de los recursos productivos creados por la sobreexpansión y el agotamiento del potencial dinámico del Estado interventor tradicional, y c) el logro de la modalidad abierta de integración a la economía mundial para adecuar los costos de producción, los precios y las ganancias a los estándares internacionales. Los objetivos de largo plazo tienen su expresión y son concordantes, al menos formalmente, con otros de corto plazo, como el control de la inflación, el establecimiento de tipos de cambio reales, etcétera." (4)

El Principio de la Recuperación en Medio de la Crisis y Recesión, 1983 - 1985

Para acabar con la crisis y lograr el denominado cambio estructural se trabajó con medidas que hicieran posible reducir el déficit fiscal, que ya había alcanzado un porcentaje record de 17% del PIB. Con ello se esperaba contribuir a la desaparición del exceso de demanda y a su vez abatir la inflación. Para ello se aplicó un choque ortodoxo que fue supervisado por el FMI. Se redujo el gasto público junto con la liberalización de los precios del sector privado, además de la introducción de un sistema de ajuste para elevar los del sector público. También se dio un incremento en los salarios pero por debajo del aumento de los precios, lo cual agudizó aún más la depreciación salarial. Con el sometimiento del peso a la devaluación se buscaba disponer de un mayor margen de subvaluación que permitiera acrecentar las exportaciones con la reducción de importaciones. La restricción del gasto público junto con los subsidios contribuyeron a deprimir fuertemente la economía dándose la caída más severa en décadas en el crecimiento del PIB y de la inversión. La posibilidad de quiebras en grandes empresas representaba el mayor peligro para la estabilidad de la economía. Pero con la puesta en marcha del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) se logró evitar, el cual funcionó para congelar el tipo de cambio con el cual se pagaría la deuda externa privada, otorgando un aval público ante los bancos internacionales. Este Fideicomiso cubrió cerca de 11 mil millones de dólares de deuda, en donde 80% pertenecía aproximadamente a unas veinte corporaciones, tanto nacionales como extranjeras.

Para finales de 1983 inició un periodo de recuperación que se consolidó a lo largo de 1984. Para este año se logró el más alto nivel de exportaciones de la década, cercano a 24 mil millones de dólares y con una participación de la Industria en 28%.

(4) .- Miguel Angel Rivera Rios. " El desenvolvimiento de la restructuración capitalista en México. 1993. 1989 ", *Revista Investigación Económica*, p.11

Para ese mismo año la economía parecía crecer más sólidamente, pero el esfuerzo productivo alentado por estímulos fiscales y monetarios tendría reacciones negativas en poco tiempo. En la economía mexicana las condiciones no eran propicias para soportar más allá de cierto punto de crecimiento prolongado. Incluso, en el informe del Banco de México se señalaba que para finales de 1984 se dio una recuperación de la actividad productiva mayor de la esperada, pensando que la economía nacional se encontraba en proceso de ajuste. Así pues, para este mismo periodo y principios de 1985 la acumulación de reservas internacionales se detuvo, se deterioró la balanza comercial y con ella la reactivación de la inflación.

Con el descontrol inflacionario se redujo la confianza y se alentó la especulación. Para mediados de 1985 se intentó establecer un paquete de ajustes y restricciones, pero el superávit comercial había desaparecido, además de un retroceso en el control del déficit fiscal.

La reactivación de la economía mediante estímulos fiscales y monetarios había sido promovido por el entonces Secretario de Hacienda Jesús Silva Herzog, quien indicaba que la economía se encontraba en condiciones de crecer en forma sostenida a partir de 1985, idea que era compartida por todo el gabinete de Miguel de la Madrid. Posteriormente, él mismo indicó, que había mal entendido la problemática creada por la crisis y las restricciones que ésta imponía, no previendo las repercusiones de desestabilización provocadas por la reactivación inducida por una elevación del tipo de cambio y otros incentivos fiscales a la inversión. (b)

Habiéndose tomado conciencia de la seriedad del problema, a mediados de 1985 se establecieron medidas como la elevación de precios en bienes y servicios, se recortó el gasto, además de la aplicación de un ajuste devaluatorio compensatorio. También se elevaron las tasas de interés y se recortó el crédito bancario, con la intención de contener la especulación y la fuga de capitales. Pero el aumento de las tasas de interés sólo agravó la crisis fiscal. Ello generó una deuda pública cuantiosa que permaneció todo el sexenio y que heredó el siguiente.

A pesar de la crisis económica existían fondos suficientes que podían ser prestados al gobierno con tasas lucrativas. Lo anterior se explica, ya que durante los años de auge petrolero las grandes empresas que pertenecían a grupos financieros llevaron provechosos repartos de dividendos entre sus accionistas que luego se recapitalizaron vía préstamos foráneos. Estos dividendos habían sido depositados en bancos norteamericanos que ahora estaban otorgando crédito a las grandes empresas mexicanas. Tiempo después, bajo el mecanismo de FICORCA y la nacionalización bancaria, el gobierno pudo absorber una parte considerable de la deuda privada, lo que ayudó a que empresas iniciaran la recomposición de sus activos. Los recursos tuvieron su orientación hacia el mercado de dinero con el fin de financiar de manera principal los requerimientos fiscales, que se llevó a cabo vía colocación de Certificados de la Tesorería (CETES).

De manera simultánea, las casas de bolsa actuaron como intermediarios y compradores directos, tanto de CETES como de otros valores. Las tasas de interés que se manejaron estuvieron por encima de la inflación en 1985, y se repitió en 1988 y 1989. Para esos dos últimos años, la colocación de deuda pública interna fue muy considerable, lo que provocó a que algunos inversionistas financieros obtuvieran cuantiosas ganancias – según el Banco de México – que también repercutió en la transferencia del poder adquisitivo al sector privado.

(b) .- Posteriormente, en junio de 1988 Silva Herzog declaró que había entendido mal la crisis como un problema de insuficiencia de liquidez. Tal punto contrastaba con el núcleo eficientista que era dirigido por Carlos Salinas de Gortari, los cuales habían iniciado en los ajustes estructurales. De forma oficial, la caída se atribuyó a los sismos, pero más particularmente a la baja en los precios internacionales del petróleo, que pasó de 26 a 12 dólares por barril en el periodo comprendido de finales de 1985 y principios de 1986. (Véase Investigación Económica # 200).

Con la elevación de las tasas de interés se efectúa una gran transferencia de plusvalía a favor de los acreedores. Para los años sesenta, la expansión económica basada en la sobreexpansión del crédito externo colocó al Estado y al capital privado en posición deudora, pero gran parte de la deuda de este último pasó a deuda pública y su servicio, a ser un negocio muy lucrativo para los grupos financieros privados, por lo ya explicado. El enriquecimiento de unos cuantos con el empobrecimiento de muchos trajo controversias, que incluso se manejó como maquiada intencionalmente por aquellos que se encontraban en posiciones claves del mercado de valores. Otra versión era que se intentaba desequilibrar el poder político redistribuyendo el poder económico, y que con ello surgiera un nuevo bloque hegemónico. Efectivamente, con la apropiación monopólica de ganancias financieras se modificó el equilibrio del poder económico de la burguesía mexicana. Pero este proceso ya había sido iniciado desde los años sesenta.

1986

Con la caída en los precios del petróleo las perspectivas positivas de 1986 se derrumbaron. Como respuesta, la estrategia de corto plazo se modificó creando el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), en el que se establecía la necesidad de continuar ajustes aun cuando se diera un mayor sacrificio social. Al mismo tiempo se realizaron negociaciones con la banca internacional. Ese costo social profundizado por la recesión se vio mayormente impactado en el empleo y los salarios.

Con la ayuda financiera de emergencia, la deuda externa total, incluida la deuda privada, el monto creció por arriba de los 100 mil millones de dólares, su pago por intereses era cerca de los 6 mil cien millones de dólares anuales, tal pago absorbía aproximadamente 37% de los ingresos por exportación de mercancías.

La política comercial tomó un rumbo modernizador. Además de haberse firmado la adhesión al GATT se cambió la forma de afrontar la crisis de la balanza de pagos. Desde los años cuarenta se habían restringido las importaciones, pero ahora se tomaba una política de liberalización reduciendo aranceles y eliminando requisitos de permiso previo.

1987

Este año presentaba esperanzas de recuperación moderada y duradera. Lo anterior se basaba en el arribo de crédito externo proveniente del acuerdo con la banca y los organismos internacionales firmado en 1986. Otro indicio era el aumento en los precios del petróleo (mayo - 18.6 dólares por barril).

De un modo optimista y hasta de manera probable pensando en los problemas de la sucesión presidencial y en el efecto político - electoral favorable que tendría la estabilización de los precios, se llevó a cabo un nuevo plan anti-inflacionario basado en la reducción del ritmo de desajuste cambiario. Esa disminución tomó presencia en el nivel inflacionario, apoyando así la reducción de la deuda pública interna.

El plan anti-inflacionario había sido diseñado e instaurado por el equipo que dirigía Salinas de Gortari, el cual tenía el respaldo y la confianza del Presidente. Cuando se le expuso a los industriales exportadores, éstos lo objetaron argumentando que perjudicaría las ventas al exterior. La respuesta del gobierno intentó ser dada desde una posición de fuerza, amenazando con el encarecimiento y restricción del crédito si el plan era rechazado.

" La medida estaba concebida para lograr un resultado rápido atacando exclusivamente uno de los mecanismos transmisores de la inflación y no sus causas, que se encontraban esencialmente en la esfera de la producción y no solamente en la circulativa." (5)

El riesgo se encontraba en la débil posición financiera del Estado, que se manifestaba por un déficit fiscal muy elevado, el cual con la sola modificación de la política cambiaria podía empeorar.

Los movimientos de la inflación también dependían del estado financiero en que se encontraba la bolsa de valores, escenario de una de las transformaciones más importantes del capitalismo mexicano en la década de los ochenta. Su ascenso desde fines de 1986 se dio como producto de la recuperación del equilibrio financiero de las empresas con el consiguiente buen desempeño exportador. Pero poco antes que se diera el crack bursátil mundial con resultados negativos inevitables, el aumento en las cotizaciones estaba empezando a desbordarse, y el poder institucional estaba quedando al margen del control y la regulación rebasando sus posibilidades, con lo que se ponía en evidencia la magnitud del exceso de capital-dinero disponible en los canales circulatorios en medio de una crisis productiva. Una señal clara de este desbordamiento era la forma de actuar de la Comisión Nacional de Valores que fungía como autoridad de la bolsa, quien ordenó la suspensión de las operaciones en respuesta a la euforia provocada por la confirmación de la candidatura de Salinas de Gortari (4 de octubre), la cual llegó a ser calificada como la mayor bacanal de compras en la historia. En respuesta, diversos corredores y analistas la calificaron como una medida torpe que sólo conseguiría obstruir los mecanismos normales de funcionamiento del mercado de valores, considerando al mismo tiempo el augurio de medidas más arbitrarias, ello se hacía más patente ya que en esos días Nacional Financiera (Nafinsa) había introducido mayor liquidez al mercado.

Pero el crack bursátil mundial no era el principal hecho perturbador, la cuestión ahora surgía de la imposibilidad de establecer un acuerdo en un mercado oligopólico que pudiera dar piso a la calda y así evitar lo ruinoso que podría ser al desestabilizarse el conjunto de la economía. Algunos pronosticaban una calda ordenada negociada, pero Nafinsa y la banca nacionalizada a la cabeza se dieron a la tarea de vender para protegerse, con ello sólo se logró engrandecer la calda ya iniciada el 19 de octubre.

Con el capital-dinero liberado por el crack en la bolsa, buscó su reorientación de manera provisional en otros ámbitos de valorización, una de las más importantes opciones fue el mercado de divisas. De lo anterior, también se agregaba el aumento en la demanda de dólares por las empresas, a las cuales les preocupaba cubrir sus adeudos de forma anticipada con la banca internacional, esto irrumplía peligrosamente en las reservas internacionales del Banco de México, lo que obligaba a una nueva macrodevaluación con el fin de evitar lo sucedido en 1982. (c)

Con esto se evidenciaba que el privilegio del Estado mexicano de imponer sus normas, procedimientos y puntos de vista a la burguesía mexicana había terminado. Ninguna política sería viable sin el apoyo de la parte más poderosa de la burguesía mexicana. De esa necesidad de entendimiento entre ambas partes surge el Pacto de Solidaridad Económica (PSE).

1988 - 1989

El PSE no sólo se limitó a contrarrestar la inflación, fue más allá, abarcó la problemática de la reestructuración. El Estado se vio comprometido a racionalizar el gasto público para lograr un superávit primario mayor, y agilizar la desincorporación de empresas estatales consideradas no prioritarias, todo a cambio del apoyo de la burguesía dominante.

Se trató de evitar que la liberalización golpeará a las industrias atrasadas, por ello quedaban sujetas al requisito de permiso previo una variedad de actividades, mientras que otras seguían gozando de una política arancelaria razonable.

(c) .- " El Informe del Banco de México invierte la relación de fenómenos que condujo a la devaluación del 19 de noviembre. Primeramente, coloca los prepegos de la deuda externa privada. Argumenta que las compras de divisas por este fin causaron desestabilización por que se concentraron en unas pocas semanas por un monto mayor de lo previsto. Además, dice el Informe, una vez que cayó la Bolsa, los rumores que corrieron de que el peso estaba sobrevaluado, generaron una mayor demanda de divisas. En realidad, la compra de divisas a niveles de pánico se empezaron a realizar por razones obvias desde que cayó la Bolsa. Esta devaluación difiere radicalmente de todas las anteriores: la divisa aún estaba subvaluada, existía superávit comercial y el nivel de reservas era fuerte (aún estaba disminuyendo). Por lo tanto, constituye una acción defensiva ante el embate de la especulación ". (Ibidem. p. 22)

Para abatir la inflación se hacía necesario atacar sus dos causas principales y su mecanismo propagador. La primera, de origen estructural, conforme al planteamiento de la CEPAL de hace más de 30 años, siendo el resultado de la obsolescencia y el escaso desarrollo de gran parte de los sistemas productivo y distributivo, cuyos incrementos de producción debían hacerse comúnmente a costos crecientes, que generaría los persistentes cuellos de botella. Con ello, la inflación tenía su manifestación principalmente en momentos de auge económico con tasas relativamente altas de incrementos de producción. A partir de los años sesenta - setenta los aumentos en los precios provocados por esta causa fueron en parte neutralizados mediante una combinación de subsidios que controlaban precios e importaciones. Pero con la crisis iniciada en 1982 hizo necesario recortar los subsidios con el consiguiente ajuste de precios a la alza. Lo anterior tiene relación con la segunda causa de incrementos continuos en los precios. México había seguido la estrategia del mercado cerrado desde los años cuarenta, reforzando una estructura oligopólica que permitía a las empresas más poderosas disponer de un poder que le permitiera aumentar sus ganancias mediante el aumento de los precios, propiciando a partir de los setenta una competencia precios - salarios, agravándose a partir de 1982. A la par, el aumento constante del déficit fiscal con motivos expansionistas fue la motivación para que las presiones inflacionarias crecieran.

El avance dentro del proceso de reestructuración productiva de los seis o siete años anteriores permitió que un número considerable de empresas (las más poderosas) tanto nacionales como extranjeras operaran de manera más eficiente, reduciendo costos de producción elevando al mismo tiempo su productividad. Ello podría constituir la base que permitiera bloquear las presiones inflacionarias de origen estructural. A pesar de la modesta reestructuración, seguía aún presente el poder monopólico de aumentar unilateralmente los precios. Una forma de darle un giro consistía en abrir el mercado en aquellas áreas que estuvieran listas para la competencia externa o en aquellas donde el predominio de fijación de precios fuera patente (políticas oligopólicas). Un paliativo a su realización podría ser que tanto en el sector primario como en el industrial y el de servicios estaba dominado por las grandes empresas, lo que motivaría, tal vez, a desvirtuar la apertura comercial y a un posible acuerdo entre poderosos productores y distribuidores para hacer de la importación un negocio monopólico más. Con ello, la única vía de aceptación voluntaria, por parte del capital monopólico - financiero, era el control de precios y la apertura comercial.

Las importaciones libres serían las que ejercerían el papel fijador de los precios. Para lograrlo, la Secretaría de Hacienda en una primera fase controlaría los precios con ayuda de las comisiones tripartitas creadas para el seguimiento del pacto anti-inflacionario. Desde el punto de vista de Miguel A. Rivera Ríos estas comisiones se volvían bipartitas por la participación simbólica de los trabajadores.

Tanto la productividad como la eficiencia de la economía no se han visto generalizadas, quedando en el rezago, entre otros, parte de los productos agrícolas básicos, sectores industriales tradicionales, los servicios gubernamentales y personales. Por ello, una parte importante del aparato productivo resiente presiones al alza en su estructura de costos, que sólo pueden ser prohibidas de manera temporal por medio de controles administrativos, pero como respuesta aparecerían por ejemplo; la descapitalización, desaliento productivo, mercado negro y desabastecimiento. Lo anterior provoca la aparición periódica de " burbujas inflacionarias " que vienen a ser el producto de los ajustes en los precios relativos en las ramas productivas y tecnológicamente rezagadas. A su vez, dichas burbujas son absorbidas mediante las importaciones, subsidios, descapitalización de las ramas atrasadas y deterioro de los salarios. De esta manera, el sacrificio social impuesto por el abatimiento de la inflación ha sido distribuido desigualmente tanto social como regionalmente. Por otro lado, la mayoría de las empresas se han visto en la necesidad de implementar diversas medidas con el fin de aumentar su eficiencia y reducir sus costos de operación. Esto parece haber dado un nuevo alre a la reconversión productiva a partir de 1988, debido a las facilidades otorgadas para la importación de maquinaria, equipo, insumos y materias primas.

La gran influencia del equipo de Salinas de Gortari se vio reflejado en la compleja negociación que hizo posible políticamente el plan de estabilización que quedó manifestado desde 1987, aun sin ser todavía designado candidato a la Presidencia, cuando su equipo instalado en la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (fusionada a la Secretaría de Hacienda) ejecutó el fallido plan de estabilización basado en la reducción del deslizamiento cambiario.

El plan modernizador de Salinas, primero como candidato y luego como Presidente, pretendía ir más lejos, ya reconociendo que la crisis no podía ser enfrentada sin una reforma del Estado, lo que equivalla a proponer un nuevo terreno de transformaciones más allá del ámbito productivo, que de realizarse afectaría los intereses materiales de los grupos conservadores de la burocracia. Debido a esto, la mayoría priísta se oponía a su designación, provocando la ruptura interna y el desprendimiento como consecuencia de su ala izquierda.

Uno de sus primeros objetivos fue recuperar la credibilidad política del régimen, tratando de restablecer la autoridad de la figura presidencial. Otro fue tratar el desmantelamiento por la vía política de la oposición de izquierda tomando demandas tradicionalmente reivindicadas por ésta, como la negociación de la deuda con fines sociales. Un tercer punto era llegar a un entendimiento con la oposición de derecha dentro del partido oficial, la cual apoyaba la apertura comercial y la racionalización de la gestión estatal. Y por último, alertó el acuerdo con el capital financiero, que había permitido controlar la inflación para favorecer una recuperación económica con fuerte componente de nuevo capital acumulado.

Para restablecer la credibilidad del régimen se tomaron acciones que serían ejecutadas por órdenes presidenciales e impuestas por las condiciones de crisis política. Así pues se llevó a cabo la calda de las direcciones corporativas de tres de los principales sindicatos nacionales (Seguro Social, petrolero y maestros) y el encarcelamiento de un magnate del mercado de valores que era acusado por fraude contra pequeños y medianos inversionistas. También se daba un giro en el tratamiento del servicio de la deuda externa, que a diferencia del anterior gobierno, con políticas conservadoras, ahora se buscaba reducir el servicio de ésta, pero ello tenía un fin político, demostrar al mismo tiempo a la opinión pública (arrancando una de las banderas de movilización de la izquierda) que el gobierno era capaz de asumir una tarea social prioritaria.

El Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) fue el eje de la política social del gobierno, intentando un acercamiento con la masa de subempleados de la ciudad y el campesinado. De manera particular, con los últimos se buscó una relación más estrecha a partir del otorgamiento de un subsidio más eficiente y selectivo, a la par de metas productivistas.

Con el triunfo del PAN en Baja California Norte sería el camino que daría la nueva alianza con la clase media y la pequeña burguesía, lo cual le permitiría al Presidente Salinas además de su acercamiento a la derecha, garantizar al PRI el apoyo legislativo que abriera las puertas para reformar la Constitución y leyes claves que ayudaran en su mandato (privatización bancaria y la reforma al Código Federal Electoral).

Una vez controlada la inflación y ampliada una nueva etapa de reestructuración productiva, quedaba reducir de manera moderada las tasas domésticas. Históricamente, las tasas de interés estaban sujetas a la regulación estatal. En México, como en el resto del mundo, este rédito se fijó en beneficio del capital en activo por debajo del nivel inflacionario.

Los grandes acreedores del Estado no se limitaban sólo a exigir una tasa de interés por encima de la inflación, sino además de un componente político denominado prima de riesgo, la cual se trataba de una sobretasa impuesta por el capital monopólico - financiero ante la negativa del Estado a reprivatizar la banca, la cual fue aceptada por este último para impedir la emigración de capitales.

La Economía del Sexenio Salinista Antes de la Devaluación

Para el sexenio 1989 - 1994, existió constantemente por medio de la versión oficial un optimismo acrecentado, pero en algunos aspectos dándose de manera injustificada.

Para algunos resultados positivos se dio una gran difusión publicitaria, siendo el formato más o menos el siguiente: Bajo los logros macroeconómicos no se puede dejar de lado la mención de que existe un control inflacionario, finanzas públicas saneadas, la deuda externa ya no significa un problema, se han ampliado las relaciones internacionales, el gasto público se ha elevado en los rubros de gasto social, además de una globalización general de la economía. A pesar de que existen rezagos en materia de relaciones políticas, se han dado avances democratizadores en los procesos electorales. Y como han persistido los atrasos sociales en muchas partes del país, se han diversificado los éxitos de la política social vía programas como Procampo y Pronasol.

Los logros macroeconómicos, además de la política social y hasta la misma reforma política, han dejado graves problemas sin resolver. El desempleo y subempleo se acrecentaron durante el salinismo. La caída y aumento del empleo en el ramo industrial y en algunas actividades de maquila, respectivamente, nos habla del detrimento de los empleos bien pagados en la manufactura, a la par de la creación de empleos de peor calidad.

Una vez segregada la información por sectores, se ha podido observar que existe un funcionamiento desigual, mostrando pocas actividades dinámicas, unas estancadas y otras en declive.

Por otro lado, los salarios muestran avances sólo mediante la utilización de las remuneraciones. lo cual muestra mejoría en los sueldos a nivel ejecutivo, distorsionando la mejoría de los salarios industriales más de la realidad.

El sector agrícola por su parte, refleja el fallido programa económico salinista, mostrando un abandono total, teniendo como ejemplo las cifras de la cartera vencida de los bancos, el descontento campesino e indígena, sobresaliendo el caso de Chiapas.

La relativa estabilidad cambiaria vio un proceso de apreciación considerable del peso frente al dólar, que se tradujo en una sobrevaluación estimada por algunos expertos en 25%, lo cual provocó una fuerte presión especulativa asociada con eventos políticos extraordinarios. Haciéndose cada vez más insistentes las proporciones de que el peso mexicano rompiera con los límites de la banda de flotación, tomando fondo la posible devaluación.

El ingreso de capitales al país fue considerable, pero el grueso de la inversión extranjera se dio como inversión de portafolios, colocada en valores de la deuda gubernamental, constituyendo un alto grado de liquidez, la cual amenazaba la estabilidad del peso y presionaba la caída de las reservas internacionales.

Supuestamente se buscaba la transición a un modelo de industrialización exportadora de manufacturas, y a pesar de aumentos en las exportaciones, en conjunto mostró un déficit creciente, provocándose un alza importante en las importaciones en todo tipo de bienes: de consumo, intermedios y de capital. El desequilibrio de la cuenta corriente de la balanza comercial muestra la dependencia del aparato productivo respecto del flujo de bienes importados.

La deuda externa llegó a condiciones de adición por el ahorro externo con la consiguiente disminución del endeudamiento público externo, contrastando con un aumento importante del débito externo por parte de grupos privados, bancos y empresas no bancarias, lo cual ha significado un peso tremendo del servicio de ésta sobre el conjunto de la economía, dejando en manos de riesgos extremos de vulnerabilidad cambiaria a bancos y empresas, debido a la carga cuantiosa de sus pasivos en dólares.

Los asesinatos de personajes de la política (aún no aclarados), las tensiones y disputas crecientes dentro del grupo gobernante, las expresiones de descontento social, especialmente en el sureste del país, nos indican lo poco tranquilizador que ha sido el panorama político. Procesos electorales calificados como fraudulentos, además de lo anterior, es aquello que nunca encontró recuperación a lo largo del sexenio, mostrando una limitación de la reforma política electoral.

Producción

Dentro del periodo, el PIB tuvo un crecimiento positivo, siendo el mayor en 1990 con 4.4% y el menor en 1993 de 0.4%. Las ramas que más resintieron esta caída fueron: agricultura 1.0%, silvicultura - 1.0% y pesca 1.9%, respectivamente para 1991, 1992 y 1993, las cuales se encontraban por debajo de la tasa de crecimiento promedio de la población, que para el mismo periodo se ubicó en 2.5% por año. Por su parte, el sector manufacturero mostró 4.0% en 1991, 2.3% en 1992, - 1.5% en 1993. (véase cuadro 2)

Cuadro 2
Producto interno bruto por actividad económica
1989 - 1993 (tasas de crecimiento)

	1989	1990	1991	1992	1993
Total ¹	3.3	4.4	3.6	2.8	0.4
Agrop/silvic/pesca	-2.2	5.9	0.9	-0.9	1.9
Minería	-0.6	2.7	0.7	1.7	1.1
Ind. Manuf.	7.1	6.0	4.0	2.2	-1.4
Construcción	2.1	6.9	2.4	7.8	3.0
Elect. gas y agua	7.7	2.8	2.6	2.9	3.9
Com./rest./hoteles	3.7	4.0	4.3	3.5	-1.1
Trans./almac./com.	4.1	6.6	5.8	7.6	2.3
Serv.fin./seg./bienes inmuebles	2.9	3.8	3.8	3.7	4.9
Serv. comunales, soc. y personales	1.4	1.8	3.6	0.8	1.0
Serv. bancarios imputados	2.6	6.6	7.9	6.3	12.4

Fuente: *Economía Informa*, Facultad de Economía, UNAM, No. 234, p.37

Inversión

A partir del segundo semestre de 1990 y hasta mayo de 1991 es cuando se presentan las mayores tasas de crecimiento de la inversión fija bruta, disminuyendo después su ritmo de crecimiento con ligeros aumentos en febrero, marzo y septiembre de 1992, posteriormente se da una caída a lo largo de 1993, mostrando un aumento en la primera parte de 1994.

Para la inversión bruta nacional y extranjera hubo un repunte en el periodo de 1989 - 1992, siendo más altas del lado extranjero, dándose una baja y un alza respectivamente en 1992, para que finalmente persistiera la baja de la nacional y caída de la importada, reiniciando su tasa de crecimiento en los años 1993 - 1994. Ello estuvo ligado al ritmo de crecimiento de la economía y al tipo de cambio que ya mostraba una sobrevaluación.

Empleo

El desempleo fue uno de los principales problemas del periodo. Con la evolución de las tasas de crecimiento del empleo manufacturero, también resaltan los puntos negativos del empleo no maquilador, con excepción en 89 - 90, y una caída drástica entre 1991 - 93. Todo ello hace crisis en 1994, a pesar de haber entrado en vigor el Tratado de Libre Comercio no hay mejoría alguna; la recesión de 1993 tuvo efectos desastrosos sobre el empleo.

Salarios y Precios

Tomamos como base noviembre de 1987, cuando se inician los pactos. En este periodo encontramos una tendencia a la baja de forma persistente en tasas de crecimiento del salario mínimo real, que acumula para todo el sexenio la pérdida de la tercera parte del poder adquisitivo del salario. Los años que muestran mayores caídas son 1989, 1991 y 1992, que nunca tuvieron una recuperación ya que siempre se proyectaron los aumentos en los salarios por debajo de la inflación, dejando de lado la propuesta de indexación salarial que estaba en el primer pacto. (d)

(d) . - " De acuerdo con los términos pactados, el Presidente de la Comisión de los Salarios Mínimos propondrá a los sectores productivos un aumento inmediato del 15% en los salarios mínimos vigentes, extensivo a los salarios contractuales, y otro de 20% exclusivo para los salarios mínimos, que entrará vigor el primero de enero de 1988, con motivo de la fijación ordinaria que establece la ley. Propondrá, asimismo, que al concluir el primer bimestre de 1988, se determinen, con periodicidad mensual, nuevos aumentos, de acuerdo con la evolución previsible del Índice de precios de la canasta básica. Esta se definirá, en el curso de los próximos días, por las Secretarías DEL Trabajo y Previsión Social y de Comercio y Fomento Industrial, previa consulta con los otros sectores firmantes del Pacto de Solidaridad Económica. El Índice también incluirá los principales precios y tarifas de los bienes que produce el sector público ". (Banamex, " Pacto de Solidaridad Económica ", Examen de la Situación Económica de México. # 746, p.16)

El deterioro del poder de compra no fue exclusivo del salario mínimo, prácticamente lo fue en todos los salarios. Todo ello, a pesar de que el ritmo de crecimiento de los precios se disminuyó, siendo uno de los logros más significativos de la política económica aplicada durante el sexenio.

Para 1988 la tasa de incremento del INPC fue de 114.16%, mientras que en julio de 1994, respecto a los mismos meses de 1993, creció sólo 7.05%. Ahora bien, podemos distinguir tres ciclos: 1980 - 83, donde la inflación promedio anual se triplica, llegando a tres dígitos; 1984 - 87, en aquella pasa de dos a tres dígitos, duplicándose en los promedios anuales, y por último, 1987 - 94, dándose primero una disminución drástica 88 - 89, luego un periodo de 3 años de estabilidad relativa a un mismo nivel, 89 - 91, y en último ciclo una fuerte 92 - 94.

A pesar del éxito en el control de la inflación, ésta no repercutió en el crecimiento económico ni en la ampliación del mercado interno, debido al deterioro continuo de los salarios, además del insuficiente incentivo para una inversión de crecimiento. Todavía para esas fechas se preguntaba si la economía conducida en situación recesiva con control de la inflación se podía sostener por más tiempo y si era factible disminuir aún más los precios en los siguientes años.

Comercio Exterior

Las exportaciones totales crecen en forma sostenida dentro del ciclo 1988 - 91, cayendo ligeramente en 1993 y repuntando en 1994. La gran mayoría de las exportaciones (excluyendo las petroleras) está formada por la rama manufacturera, que sólo se reducen un poco en 1992, pero en el resto se mantiene en crecimiento (1988 - 94). A nivel de producción, de esta exportación destacan automotores de transporte para personas, motores para automóviles, equipos y aparatos electrónicos, piezas sueltas para automóvil, cables aislados para electricidad y piezas para instalaciones eléctricas, siendo las más dinámicas en las exportaciones manufactureras.

Por lo que toca a las importaciones, a partir de 1988 hay un alza en los bienes de capitales, así como de los bienes intermedios, aunque este último aumento en menor grado. Por su lado, los bienes de capital tienen un leve aumento, pero sostenido entre 1988 y 1992, para luego afianzarse en su crecimiento en 1993 y 1994.

La negatividad de la balanza comercial en el periodo se da desde julio de 1988, siendo constante y creciente hasta 1994. El déficit comercial pasó de representar 93 millones de dólares promedio mensual en agosto de 1989, a alcanzar la cifra de 2,100 millones de dólares promedio mensual en junio de 1994. Lo anterior tiene su origen en el crecimiento de la apertura comercial y de un tipo de cambio sobrevaluado para los últimos cuatro años.

El déficit de la balanza comercial presenta en 1993 la cifra de -13,481 millones de dólares y en los seis primeros meses de 1994 es de -8,860 millones de dólares. La balanza de servicios presenta una tendencia negativa a lo largo del sexenio, representando en 1993 casi 10 mil millones de dólares y ya en junio de 1994 de -5,349 millones de dólares.

Para el lapso de 1992 y 1993 el déficit en cuenta corriente sobrepasa los 20 mil millones de dólares y hasta junio del 94 es de - 14,209.

La balanza de capital ha ido en aumento a partir de 1989, representando para este año 4 347 millones de dólares, mientras que para 1993 ya era de 34,963 millones de dólares y en cifras preliminares hasta junio de 1994 fue de 14,698 millones de dólares. El ingreso de capital se debió principalmente a préstamos y en mayor medida a la inversión extranjera directa y de cartera. La inversión de cartera tuvo un crecimiento muy acelerado, pasando de 351 millones de dólares a 28,432 en 1989 y 1993, respectivamente. Así pues, el monto destinado a inversión productiva no alcanza los montos de la inversión de cartera.

ESTA COPIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Banco de México

Para enero del 89, en las reservas del Banco de México existían 6,669.7 millones de dólares, alcanzando su mayor aumento en febrero de 1984, siendo de 29,549.8 millones de dólares. Después, con el asesinato del entonces candidato a la Presidencia por el PRI, Luis Donaldo Colosio, en marzo del 84, las reservas se vieron disminuidas, llegando a 26,134 millones de dólares, y en junio disminuyendo aún más, hasta llegar a 16,732.4 millones. Tales cifras no encontrarían recuperación por el resto del año.

Deuda Interna y Externa

En cuanto a la deuda interna del gobierno por tipo de instrumento e institución, ésta crece en 1988 y 1990 y luego sufre una baja, alcanzando en 1993 un nivel similar al de 1988. Recordemos que entre 87 - 88 se duplicó su monto total.

Por el lado de los CETES se observa un alza importante en 1987 a 1988, teniendo hasta 1990 un alza sostenida, bajando en 1993 poco arriba del nivel de 1988.

Los bonos (bonos de desarrollo) y los ajustabonos, nominados en dólares, presentaron una mayor preferencia. Se destaca la disminución del peso en el sistema bancario y el endeudamiento interno, con una caída entre 1988 y 1993.

En la revisión de la deuda del sector público como porcentaje del PIB se encuentra que el total cayó firmemente entre 1988 y 1992, pero el nivel de éste último estaba todavía por encima del que tenía en 1980 (31.40%). Para el mismo periodo 88 - 92 la deuda interna disminuye a más de la mitad de (28.70% en 88 a 13.86 en 1992) la deuda externa.

6.3.- APERTURA COMERCIAL MEXICANA

1983 - 1987

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid la política económica se vio orientada a enfrentar el déficit de la balanza comercial del país, la administración anterior había mostrado en este rubro déficit a excepción de 1982. Con ello se buscaba lograr un equilibrio global de la economía mexicana, tanto externo como interno.

Ésta se orientó en el sentido de atacar el sesgo anti y monoexportador, buscando generar divisas, que diera un rumbo diferente al endeudamiento y a la venta externa de hidrocarburos. Por lo tanto, para este periodo se abrió el sector externo con el objetivo de conformar un sector productivo articulado, más eficiente y competitivo dentro y fuera del país. Además de la apertura comercial se buscaba corregir el desequilibrio externo, acudiendo a la práctica de la devaluación del tipo de cambio, buscando así revertir la tendencia deficitaria de la balanza comercial y en cuenta corriente de la balanza de pagos del país.

Buscando colocar, en lo posible, la producción nacional en el exterior, el funcionamiento de la economía se dejaba en manos del libre recurso de la oferta y la demanda, lo cual exigía la articulación de un sector productivo competitivo para tratar de conquistar mercados en el exterior.

Tres fueron los objetivos fundamentales que se trazaron dentro de la política comercial para corregir el desajuste externo:

- a). El incremento de las exportaciones no petroleras en forma sostenida,
- b). Sustituir de forma selectiva y eficiente las importaciones, y
- c). La ampliación y diversificación de los mercados de exportación.

Para el primer objetivo se tuvieron logros considerables: las exportaciones petroleras en 1983 representaban 71.8% del total exportado, mientras que para 1987 bajaban a 41.8%. En cambio, las exportaciones no petroleras aumentaban su participación en el total, siendo en 1983 de 28.2% y para 1987 de 58.2% (véase cuadro 3). En lo referente a las exportaciones manufactureras, éstas también crecieron, teniendo una participación en 1983 de 20.5% a 48.0% en 1987. Por su parte, la agropecuaria y extractiva no presentaron cambios considerables, manteniéndose casi iguales en sus exportaciones. En cierta medida, el patrón exportador experimentaba cambios, dejaba de depender en menor grado de las exportaciones de materias primas y productos primarios, en donde tanto precios como demanda son muy sensibles a los cambios económicos de los países industrializados, dependiendo ahora, cada vez más, de los productos manufacturados.

Cuadro 3
Exportaciones: Estructura agregada.
Millones de dólares.

Año	Exportaciones Totales.	%	Exportaciones Petroleras.	%	Exportaciones No petroleras	%
1983	22,312.0	100	16,017.2	71.8	6,294.5	28.2
1984	24,196.0	100	16,601.3	68.6	7,594.5	31.4
1985	21,806.4	100	14,786.8	67.5	7,009.6	32.3
1986	16,031.0	100	6,307.2	39.3	9,723.8	60.6
1987	20,666.2	100	8,629.8	41.8	12,026.4	58.2
1988	20,545.8	100	6,711.2	32.6	13,834.6	67.3
1989	22,842.1	100	7,876.0	34.5	14,966.1	65.5
1990	26,838.4	100	10,103.6	37.6	16,734.8	62.4
1991	27,120.5	100	8,166.7	30.1	18,953.8	69.9
1992	27,530.8	100	8,303.5	30.2	19,227.3	69.8

Fuente: Martín Carlos Ramales Osorio, *La política de estabilización en México en el periodo reciente 1983 - 1992. Un examen crítico*, Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, p.132.

Es importante mencionar que la disminución de las exportaciones petroleras se debió no al envío de menores volúmenes, sino a la caída que sufrieron en 1985 y 1986 los precios internacionales del crudo de exportación. Así pues, de 14,967.6 millones de dólares exportados en crudo en 1984, pasó a 5,582.0 en 1986. Para éste último sólo se recibió menos del 50% de las divisas que se venían obteniendo. Con ello no queremos restar importancia al aumento de las exportaciones no petroleras, pero sí es conveniente decir que ese aumento se logró en gran parte debido a la reducción del gasto público y privado, la devaluación del tipo de cambio y la caída del mercado interno (baja en los salarios reales e incremento en el desempleo).

Para el primer caso se da una relación entre balance fiscal y el resultado del sector externo. Esta relación parte de que sólo puede haber desequilibrio externo existiendo desequilibrio interno, esto es, " la única forma de consumir e invertir más de lo que producimos es importando más de lo que exportamos o, en el sentido inverso, podemos exportar más de lo que importamos si y sólo si la suma del consumo más la inversión es menor a la producción nacional. Dicho de otra manera, cuando el gasto público y privado es mayor al ingreso nacional, la diferencia se refleja en un déficit en la cuenta corriente y viceversa ". (6)

(6) - Martín Carlos Ramales Osorio, " La política de estabilización en México en el periodo reciente 1983-1992. Un Examen crítico ", *Tesis de licenciatura*, México, 1994, Facultad de Economía, UNAM, p.67

Con la aplicación de una política de contención de la demanda agregada, vía disminución del gasto público, se logró mejorar la situación de la balanza comercial y en cuenta corriente. La política de austeridad en el gasto público tendría resultados positivos en el sector externo, pero a expensas de un deterioro en el nivel de vida de la sociedad que se vía reflejado en la baja de los salarios reales y aumento del desempleo. Esto también trajo como consecuencia la contracción del mercado interno, donde empresas mayormente transnacionales orientaron la mayor parte de su producción al exterior, pues hacía ver que los resultados positivos en la balanza comercial y la cuenta corriente se sustentaban sobre bases muy frágiles.

La devaluación del tipo de cambio tuvo la finalidad de revertir la tendencia de las exportaciones en cuanto a las importaciones. Con esto, además de la reducción del gasto público y privado, la caída del mercado interno, cambiaba la situación del desequilibrio externo del país, logrando superávit en cuenta corriente con excepción de 1986.

Referente a la sustitución de importaciones, ésta tuvo su orientación en la búsqueda de eficiencia y productividad de la producción nacional por medio de la importación de tecnología, maquinaria y equipo. Estas importaciones se concentraron, durante el periodo, en los bienes intermedios y de capital, en tanto que los bienes de consumo tendieron a la baja, como determinante de la caída de los salarios reales y el alza en el desempleo. Así, la caída del mercado interno limitó seriamente el programa de sustitución de importaciones. Principalmente los bienes de consumo y de capital mostraban la recesión por la que padeció el periodo.

Entre los logros del tercer objetivo, sobresale la adhesión de México al GATT, hecho que buscaba impulsar la participación del país en el comercio internacional, combatiendo a la par las tendencias proteccionistas de los países industrializados. Ello ampliaba acuerdos con las partes contratantes a su vez que suscribía otros con países centroamericanos y del Caribe.

1988 - 1992

El superávit en la balanza comercial y en cuenta corriente obtenido en el periodo arriba analizado, desaparece para este ciclo. Para 1988 la apertura comercial se aceleró intentando que los productos extranjeros compitieran en precio con los internos para de esa forma contener la inflación. A su vez se reducía el deslizamiento cambiario del peso frente al dólar. Estas medidas contribuían al abatimiento de la inflación durante el periodo, pero el déficit de la balanza comercial y en cuenta corriente volvía hacer su aparición. Esta última pasaba de un superávit de 3,822 millones de dólares en 1987 a un déficit de 2,924 millones de dólares en 1988. Con la ligera sobrevaluación del peso se encarecían las exportaciones a la vez que se abarataban las importaciones. La insuficiencia de oferta obliga cada vez más a recurrir a las importaciones de bienes de consumo y de capital para poder sostener el crecimiento económico y desechar posibles presiones inflacionarias que pueden ocasionar un excedente de demanda sobre oferta.

El país se vio en la necesidad de facilitar el ingreso de la inversión extranjera directa para obtener las divisas con las cuales pudiera llevar a cabo el sostenimiento del crecimiento económico y así financiar dicho déficit.

Para el periodo 1988 - 1992 el déficit acumulado ascendía a 38,428 millones de dólares contra los 47,486.3 millones de dólares de superávit comercial acumulado del periodo 1983 - 1987, lo cual reflejaba que el desequilibrio externo era más de carácter estructural que coyuntural. A medida que repuntaba el crecimiento económico de igual manera crecían las importaciones de bienes de consumo y capital.

Por lo que respecta a las exportaciones, dentro de su proceso diversificador tuvo una gran dependencia con los precios internacionales del crudo de exportación. Para 1988, estas últimas representaban 32.6% de las exportaciones totales, en 1989 presentaron un ligero repunte las exportaciones petroleras, mostrando una mayor participación en el global de las exportaciones, representando ahora 34.5% y, hasta 1992 su participación era de 30.2%. Por el lado de las exportaciones no petroleras presentaron un ligero repunte con una participación de 67.3% en 1988 a 69.8% en 1992. De éstas, las exportaciones manufactureras tuvieron una cooperación de 56.0% en 1988 a un 60.7% en 1992. Visto así, la economía había logrado un proceso diversificador de las exportaciones dejando atrás el modelo monoexportador. Pero ello, a su vez, exige que se profundice el cambio estructural que sienta las bases de una posible economía industrial.

Sentar las bases de un sector agrario fuerte suena muy indispensable para la autosuficiencia alimentaria y de bienes intermedios y la propia industrialización del país. Este sector por décadas ha quedado olvidado vía disminución de subsidios y reducción de aranceles a las importaciones mexicanas de productos agrícolas. En muchos países del mundo se otorgan subsidios a productos agrícolas e igualmente se protege la producción nacional mediante el establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias, prueba de ello es que las negociaciones del GATT estuvieron trabadas por mucho tiempo, debido a la renuncia de países industrializados a eliminar subsidios a sus respectivos sectores agrícolas.

Con el sentido de diversificar los mercados de exportación que puedan ayudar a revertir el desequilibrio externo, México ha hecho frente a la apertura comercial mundial en distintos frentes:

En los inicios de 1990 el gobierno mexicano inicia pláticas con el gobierno estadounidense para analizar la conveniencia de establecer negociaciones para la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) que pueda permitir el incremento en el intercambio de productos, servicios e inversión externa entre ambos países. Posteriormente, Canadá entra en las negociaciones. El 12 de agosto de 1992 concluyen las negociaciones entre los tres países.

Posteriormente se dieron otras negociaciones. Se eliminaron medidas restrictivas aplicadas por Corea a la importación de tequila de México, siguiendo las negociaciones para los productos cárnicos, cítricos, frutas y legumbres.

- Se firmó un Acuerdo de Complementación Económica con Chile; se establece un programa de liberación comercial a partir de 1992 y que concluirá en 1996.

- Para el llamado Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela) se suscribió un memorándum de entendimiento para establecer una zona de libre comercio.

- Se firma un Acuerdo Marco de Cooperación con la Comisión de las Comunidades Europeas, un Memorándum de Entendimiento con Suiza y un Acuerdo Marco de Cooperación con Italia, con el fin de establecer la cooperación comercial, industrial y de inversión.

1993 - 1994

Principales Acuerdos Comerciales

- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) después de intensas negociaciones inicia su accionar el 1º de enero de 1994 con muchas protestas. Como resultado del Tratado, las exportaciones de México crecieron en el período de enero a octubre de 1994 en 22.7%, lo cual representa la colocación de mercancías nacionales en el país del norte por 40 mil 314 millones de dólares, logrando según el Departamento de Comercio de la unión americana el primer superávit comercial de México en el año con Estados Unidos. Este superávit se ve reflejado en 89 millones de dólares en octubre. Principalmente destacan entre las mercancías exportadas, las manufactureras (automóviles, partes para vehículos, motores, aparatos eléctricos y de informática.

- El Acuerdo de Complementación Económica alcanzado con Chile, firmado el 20 de septiembre de 1992 y entró en vigencia el 1º de enero de 1993.

- Costa Rica se firmó el 5 de abril de 1994 y entró en actividad el 1º de enero de 1995.

- El signado con el grupo denominado G-3 (conformado por Colombia, México y Venezuela) el 13 de junio de 1994 y su entrada en vigencia el 1º de enero de 1995.

- De igual manera se tienen previstos posibles acuerdos comerciales con Perú y Ecuador, con posible adhesión al Grupo de los Tres (G-3).

- Otro posible acuerdo podría ser firmado en el primer semestre de 1995 con los países del norte de América Central (Guatemala, Honduras y El Salvador).

Cuadro 4
Comercio exterior de México
por bloques económicos*
Datos en miles de dólares.

Bloque	Comercio total	Saldo
América del Norte	89,089,848	- 4,500,000
Centroamérica	576,108	380,000
Aladi	3,730,500	-504,000
Caribe	189,000	89,200
Otros de América	1,060,000	603,220
Comunidad Europea	9,280,000	- 4,048,700
Asc. Europea Libre Com.	1,087,200	-715,130
Europa del Este	189,400	-164,040
Otros	7,412,620	- 5,000,700

* Estimaciones para el cierre de 1993.

Fuente: El Financiero, 14 de diciembre de 1993, p.24

6.4. EL IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN ESTE CONTEXTO

Es conveniente iniciar este apartado poniendo de relieve la situación actual de la pequeña y mediana empresa. Estas deberán afrontar de manera adecuada los peligros hacia su permanencia y aprovechar al máximo las oportunidades que las empresas mexicanas encuentran. Los acontecimientos que se están sucediendo con gran rapidez y las tendencias de la economía mundial son aspectos fundamentales de los que dependen la capacidad de los empresarios para adaptarse al nuevo entorno, anticipándose a los vertiginosos cambios, tomando la iniciativa, tratando de alcanzar por los cambios de la productividad la situación óptima que son capaces de definir para su empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Sin tratar de analizar ni las causas ni sus orígenes, sí podemos mencionar los principales problemas que han definido a un gran número de pequeñas y medianas empresas mexicanas por ser los motivadores de su preocupante situación actual:

1. Dirección enfocada hacia el corto plazo, con planeación insuficiente.
2. Se fijan como metas importantes las de producir y vender sin el cuidado debido en la calidad de los productos y servicios ni la utilización óptima de los recursos disponibles.
3. Insuficiente incorporación de tecnología.
4. Para la toma de decisiones, la información se hace imprecisa, además de insuficiente y obsoleta.
5. Su productividad es insuficiente.
6. Estructura organizacional inadecuada.
7. Fuentes de financiamiento escasos y caros.

8. Estructura financiera inadecuada.

9. Los recursos humanos con muy poca calificación profesional.

10. Mercados mundiales con poca atención.

Como vemos, la constante fundamental es el cambio. Tanto la tecnología en general como la tecnología en particular, así como en la evolución de las necesidades y gustos de los consumidores son grandes influyentes del entorno en que se tiene que desenvolver la empresa. Los cambios se vuelven cada vez más frecuentes, más rápidos y numerosos, los cuales se han generado en distintos órdenes, como en el político, económico, jurídico, fiscal y social, lo cual ha traído una situación marcada por la incertidumbre, en la cual se tienen que mover empresarios y directivos.

Como consecuencia del mismo desarrollo de las tecnologías, la evolución de las necesidades y la aceptación internacional de lo perjudicial que puede ser el proteccionismo, la tendencia apunta hacia la globalización de los mercados, con disminuciones sustanciales en las barreras arancelarias y de otras medidas proteccionistas.

La globalización ha llegado en todos sus sectores y es liderada en tres áreas con gran influencia: América (EU, Canadá), Asia/ Pacífico (Japón, China) y la Comunidad Económica Europea.

Por otro lado, el ser humano es el recurso más importante, la escasez de personal debidamente capacitado hace de éste un recurso muy escaso al que se tiene que atender y motivar, adoptando nuevos sistemas que abarquen nuevas inquietudes de éstos. Tal recurso toma un nuevo papel, además de no poder ser sustituido por la tecnología.

Asu vez, la empresa deberá estar orientada al cliente. Identificando las necesidades de éste, se podrá diseñar un producto, que además de brindar alta calidad, satisfaga sus necesidades en forma plena.

Hecho lo anterior, se podrá dar paso a la especialización y la identificación de nichos de mercado, que como ya se dijo, surgirán como consecuencia de la evolución de las necesidades de los clientes, quienes demandarán productos más diferenciados y específicos, trayendo consigo la segmentación de los mercados.

La creatividad con su aplicación práctica y la innovación forman parte de elementos importantes de las empresas del futuro. La idea no es sólo fomentar algún tipo de innovación, sino la búsqueda de ésta como un proceso continuo que forme parte de la estrategia global de la empresa.

Con la internacionalización de la economía se han producido numerosas fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, las cuales permiten aumentar las ventas de cada uno de sus aliados al producirse sinergias de importancia y nuevos enfoques en el modo de atacar los diferentes mercados.

Con una mayor flexibilidad, agilidad y comunicación se podrá situar a la pequeña y mediana empresa en condiciones de competencia frente a un mercado en constante cambio. Ello ha derivado que incluso grandes empresas se dirijan hacia la división de unidades económicas. Esta segmentación de mercados puede llevar a planear la inadecuación de la producción en gran escala, al menos en ciertos mercados.

La empresa familiar tiene connotaciones únicas, con ventajas e inconvenientes muy específicos, constituyendo una temática particular. Una gestión adecuada de las mismas permitirá la consecución de excelentes resultados en todos los sentidos.

Por lo que respecta a las franquicias, su desarrollo y eficacia puede estar todavía en entredicho, esto es que para los últimos cinco años (1989 - 1993), las franquicias en México han tenido un crecimiento explosivo, rodeadas tanto de éxito como de interrogantes. Hablar de una franquicia, es referirse de un sistema de negocios que ha evolucionado de manera sorprendente en nuestro país. Hasta poco antes de los cinco años referidos, sólo existían en México seis franquicias registradas y actualmente ya se habla de más de 200 empresas que ofrecen franquicias, esperando un crecimiento mayor. Tal fenómeno no puede quedar aislado del proceso de desarrollo económico por el que atravesaba el país hasta finales del sexenio salinista

Hasta finales de la década pasada no existían las condiciones necesarias para el desarrollo de las franquicias (económicas, sociales y jurídicas). Pero, una vez que las primeras iniciaron su funcionamiento, su crecimiento ha sido explosivo, creando con ello las condiciones propicias para su desarrollo tal y como sucedió en la década de los cincuenta en Estados Unidos. De hecho la calidad y la cantidad, la incorporación de nuevos giros y la proporción del crecimiento, respectivamente, ha sido muy parecida.

La experiencia del país vecino nos obliga a no desperdiciar la oportunidad de aprender, sin olvidar que somos un país con una cultura diferente, con una estructura económica, comercial y hábitos de consumo diferentes.

Las franquicias han traído consigo el acarreo y aumento en la transferencia de capital del sector especulativo al productivo. Existen versiones de que este cambio se da a raíz de la caída de la bolsa en 1987, la cual dio una visión diferente a los inversionistas y empresarios acerca del dinero, alimentando la cultura de hacerlo productivo. La crisis puede ser una oportunidad de aprender, como pudo comprobarse en el caso de México, el cual aprovechó la rentable apertura económica que tuvo en 1990. Estos elementos internos, aunados a los cambios en las tendencias mundiales de libre mercado y la globalización, llamaron la atención de empresarios e instituciones financieras.

El impacto que han generado las franquicias en la economía, ha sido muy importante: se han creado nuevas fuentes de empleo y se benefició, con una nueva demanda, a las empresas proveedoras de estos negocios, tales como las industrias de insumos para la empresa restaurantera.

A su vez se comenzaron a incorporar nuevos giros en nuestro país. De igual manera han impactado en la concepción diferente de manejar un negocio mediano, ya que al ser muy cuidadosas en todos sus aspectos, desarrollaron una educación tributaria en el país.

En sus inicios, el apoyo financiero estaba muy rezagado, lo cual se debía al vicio del préstamo sólo presentando con qué avalar. La nula existencia de instrumentos reales para apoyar a las franquicias, por que se apostaba al sector productivo sin activos con que respaldar. La inversión en un concepto probado, como lo era una franquicia sólida, parecía no ser una buena garantía.

Una vez probado su éxito en México, hizo que se produjera una reforma en nuestra economía, a tal grado que instituciones financieras, públicas primero y después las privadas, las incluyeran en su línea de actividad. En la actualidad la mayoría de estas instituciones cuentan con programas de apoyo a las franquicias. Algunas especializándose en apoyar a franquiciantes y otras a los franquiciatarios, incluso existen programas de apoyo a proveedores. Sin embargo, su flujo no es lo rápido que se quisiera, además de los altos costos que se pagan todavía por los créditos. Se espera que en el futuro exista una mayor oportunidad financiera y, con ello, una participación más dinámica de las franquicias dentro del crecimiento global de la economía.

Las franquicias han significado en México una innovación en su estructura social, la cual abre oportunidades a diversos estratos sociales de adquirir un negocio probado y exitoso, permitiendo, además, la generación de empleos. El escenario para el pequeño y mediano empresario se ha diversificado.

Como los consumidores están acostumbrados a evaluar la calidad del producto o servicio que adquiere, volviéndose cada vez más exigentes, obligando a los franquiciatarios a preocuparse constantemente en mejorar la calidad de sus productos y servicios, constituyendo por sí mismos un valor agregado que ahora se estandariza y permite una mayor competitividad.

Todavía, antes del colapso económico de finales de 1994 y principios de 1995, se pronosticaban perspectivas de crecimiento económico para los siguientes años, además que con la apertura comercial mexicana y en específico con América del Norte, permitiría crear un marco mucho más favorable para las franquicias en México, las cuales, a pesar de lo sucedido, tienen mucho que aportar en el futuro desarrollo de la estructura económica y comercial del país.

CONCLUSIONES

Ante la dinámica de la economía mundial y la nueva etapa de México con la apertura comercial, principalmente con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y una nueva Ley de Inversión Extranjera, se hace necesario reflexionar sobre algunos aspectos:

En la sociedad internacional se verifican dos tendencias. La reforma del Estado, el neoliberalismo, la creación de amplias zonas comerciales y sociedades de abundancia, por un lado, al otro, democracias endebles, guerra comercial, el resurgimiento de movimientos armados y sociedades en la extrema pobreza.

A pesar de que hubo una tendencia de recuperación en 1993, las economías industrializadas parecen no concluir la desaceleración de la actividad industrial. Habiéndose registrado un producto interno bruto mundial del orden del 1.8 en 1992 y de 2.0 en 1993. Sin embargo dicha recuperación contrasta con los índices de desempleo que situaron a Estados Unidos con un 7%, Japón 2.4% y la Unión Europea con 11.1%

Se evidencia un regionalismo comercial apuntando a tres países como líderes en igual número de bloques. En este contexto, el modelo neoliberal propone un ajuste estructural que responda a las nuevas tendencias de la economía capitalista como la globalización acelerada, flexibilidad de los procesos productivos, además de la incorporación de innovaciones tecnológicas.

Principalmente, dentro de los países subdesarrollados el ajuste estructural en un marco de desaceleración de la economía mundial, ha traído un costo social considerable al incrementarse la pobreza extrema, que además de debilitar la democracia, inhibe la capacidad de innovar tecnología.

Las naciones latinoamericanas a través del modelo de apertura adoptado, han buscado a través de la inyección de capitales hacer frente a la modernización. Pero mucho dependerá de la forma en que sean incorporadas la inversión extranjera y la transferencia de tecnología en los países receptores, lo cual determinará las oportunidades de impulsar el desarrollo por este mecanismo.

Es conveniente decir, que la tecnología extranjera ha sido absorbida, adaptada e innovada por los países receptores para que posteriormente sea transferida. A este esquema se le ha dado el nombre de adaptación creativa, la cual es operada por Japón a la cabeza y seguido por Corea, Taiwán, Hong Kong y Singapur.

En América Latina, la inversión extranjera directa y la tecnología, ésta última de procedencia estadounidense, han tenido un menor dinamismo que se ha dado mediante subsidiarias o filiales con participación mayoritariamente de capital extranjero. Ello ha limitado en gran medida la transferencia de tecnología, lo cual ha traído consigo un inmovilismo vulnerable.

Japón, estableció sus metas para la inversión extranjera y la transferencia de tecnología en función de factores vinculados con la competitividad internacional y no sólo con el tamaño de los mercados locales.

En México, los esfuerzos por una adecuación a la economía mundial han sido importantes, pero con limitaciones que imponen nuestro desarrollo y la estructura económica internacional.

Algunos logros de la economía nacional comprenden el 8.1% en la inflación, el saneamiento de las finanzas públicas, que durante el primer semestre de 1993 alcanzaron los 12 mil 993.6 millones de nuevos pesos, lo cual permitió incrementar el gasto social en un 27.5%.

Pero al igual que otros países latinoamericanos, México ha presentado en su balanza comercial un déficit persistente que para los primeros meses del año pasado tuvo un saldo negativo de 9 338.3 millones de dólares.

En cuanto a inversión extranjera acumulada durante la administración salinista y hasta 1993 ascendía a 33 mil 85.3 millones de dólares. La economía mexicana enfrentaba una desaceleración con influencias internas y externas. Con la entrada en vigor del TLC se tenía vislumbrada una recuperación, lo anterior se apoyaba en los distintos cambios legales para atraer inversión extranjera. Pero la desaceleración de la economía mundial, el caso Chiapas, las elecciones de agosto (aunado a los asesinatos políticos durante ese año de Luis Donaldo Colosio y Rulz Massieu), hacían crear incertidumbre en el inversionista extranjero.

Para el empresario mexicano, el panorama descrito implicaba un mayor reto. Ahora más que nunca, su contribución al desarrollo del país por medio de la inversión era muy necesaria. Todo ello, a fin de modernizar el aparato productivo, haciendo que la inversión extranjera fuera sólo un complemento de la nacional y, así, evitar que fuera desplazado por el inversionista extranjero.

En el contexto de la apertura comercial, se espera que no sólo se incremente el número de franquicias en nuestro país (110 franquicias en 1993), sino que el 10% de éstas se trasladen a Centro y Sudamérica. Así vez, con el aumento de posibles franquiciantes en el mercado mexicano, traerá la posibilidad de generar un mayor desarrollo y un mercado maduro en el corto plazo, generando con ello, su expansión hacia Latinoamérica.

Colombia y Venezuela se presentan como puntos clave en la internacionalización de las franquicias mexicanas, aprovechando el acuerdo comercial con estos países en el llamado grupo de los tres.

Aún cuando en el mercado interno no existe un reglamento de operación y las empresas mexicanas todavía experimentan algunos fracasos en su expansión, aspectos como la similitud cultural son parte fundamental para el desarrollo de negocios en esos países. El idioma y las costumbres tan similares, facilitan todavía más su vínculo y desarrollo de programas o construcciones.

Estados Unidos vía consorcios comerciales, han decidido crecer hacia esos mercados utilizando a México como un procedimiento de adaptación que garantice sus inversiones. De manera similar lo hacen las empresas latinoamericanas, aprovechando la cercanía de México a Estados Unidos.

A lo afirmado arriba, toma más claridad gracias a las reformas económicas y comerciales que ha realizado México, dando certidumbre para la creación de nuevos negocios.

Se espera pues, que como consecuencia de lo anterior, la brecha marcada por el volumen de operación que actualmente registra el mercado interno mediante conceptos extranjeros y nacionales tenderá a reducirse en el corto plazo.

México y Canadá ven ampliados sus nichos de mercado, por lo que se espera amplias perspectivas de inversión entre ambos países, esperando a su vez, crecientes flujos de inversión en el rubro de franquicias. Actualmente existen en México mil 100 establecimientos canadienses franquiciados, cantidad tal vez reducida si se compara con las 65 mil unidades que participan y se han extendido a lo largo de los últimos años en 12 países. Debemos recordar que la adquisición de una franquicia proveniente de una empresa grande, no garantiza buenos resultados en el corto plazo, deteniendo posiblemente, tanto en México como en otros países, su sano desarrollo de los sistemas de franquicias. En el área de alimentos, servicios financieros, desarrollo de software y telecomunicaciones, se vislumbran con posibilidad de establecimiento por parte de Canadá en el mercado mexicano.

Las incursiones de franquicias al mercado mexicano puede traer consigo un acceso a nueva tecnología, estrategias de ventas, personal capacitado, y marcas de prestigio.

El bache por el que pasa México, iniciado en 1994 por factores sociales, políticos y económicos (en orden cronológico), no creo que signifique que el país se derrumbe, pero sí se requiere de una inyección de nuevas inversiones que le permitan reestablecerse e iniciar su desarrollo.

La dependencia hacia los dos países del norte, hace necesario ampliar las posibilidades de exportación a otras esferas geográficas, tratando de no estar atados a los vaivenes de recesiones y expansiones principalmente de la economía norteamericana. Por ello, hay que volver los ojos a los países centro y sudamericanos como centros alternativos.

Juan Huerdo Lange, director general del Centro Internacional de Franquicias, afirma que la principal demanda de las franquicias es modificar la Ley Federal del Trabajo a fin de permitir jornadas laborales de una hora, básicamente jóvenes que tienen actividades escolares o de capacitación; el objetivo es no desmotivar a las empresas a seguir invirtiendo en el país.

Empero, las franquicias hacen su aparición como una nueva opción para la participación de inversionistas nacionales, además del ingreso de capitales externos. Se espere que su fortificación sea mayor en su desarrollo y con ellas las nacionales, para que en un futuro cercano amplie su representación de franquicias mexicanas en el mundo.

CONTRATO DE FRANQUICIA

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____, EN SU CARACTER DE _____ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADORA Y POR LA OTRA _____, REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____ EN SU CARACTER DE _____ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADA, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

- 1) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de _____, según consta en la escritura pública número _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número _____.
- 2) Que en este acto estará representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____ y que a la fecha no le ha sido revocado.
- 3) Que ha desarrollado un sistema de mercadeo (en adelante EL SISTEMA) que la distingue de sus competidores comerciales y que está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA a diversas personas físicas o morales dicho sistema.
- 4) Que también está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional (en adelante LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS) que signifique una ventaja comercial para el adquirente de dichas licencias.
- 5) Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciatario de las mismas obtengan el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a disposición del mismo su experiencia, la información, dirección, operación, financiamiento y promoción de EL SISTEMA y LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS.

Declara LA FRANQUICIADA:

- 6) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura pública número _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público no. de la Ciudad de _____, inscrita en el Registro Pública de la Propiedad bajo el número _____.
- 7) Que en este acto representada por el señor _____, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Licenciado _____, notario público núm. _____ de la Ciudad de _____ y que a la fecha no le ha sido revocado.

- 8) Que desea establecer un negocio (en adelante EL NEGOCIO) que tenga por objeto la comercialización de los productos de LA FRANQUICIADORA, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de EL SISTEMA y LOS SIGNOS DISTINTIVOS a que se refieren las declaraciones 3 y 4 que anteceden, así como de la asistencia señalada en la declaración 5 anterior.
- 9) Que está consciente y conforme en mantener los niveles de calidad establecidos en el SISTEMA, mismos que redundarán en un beneficio para la operación de los establecimientos que funcionen bajo el mismo y utilizando LOS SIGNOS DISTINTIVOS.
- 10) Que el presente contrato lo integraría una "red" de compañías que operan uniformemente, bajo las directrices, procedimientos y políticas establecidos en el SISTEMA y que las mismas son fijadas por LA FRANQUICIADORA.

EN ATENCION A LAS DECLARACIONES ANTERIORES Y A LA INTENCION MANIFESTADA POR CADA UNA DE LAS PARTES, LAS MISMAS ESTAN CONFORMES EN CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE FRANQUICIA, POR VIRTUD DEL CUAL LA FRANQUICIADORA CONCEDE A LA FRANQUICIADA UNA FRANQUICIA RESPECTO DE "EL NEGOCIO" QUE OPERE CON "EL SISTEMA" Y UTILIZANDO "LOS SIGNOS DISTINTIVOS" DE LA PRIMERA; SUJETO A LAS OBLIGACIONES, CONDICIONES Y TERMINOS QUE SE SEÑALAN EN LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

PRIMERA. LA FRANQUICIADORA otorga a LA FRANQUICIADA y ésta acepta, una franquicia para operar EL NEGOCIO, según lo previsto en la declaración 8 que antecede, que se ubicará en _____ bajo los términos y condiciones contenidas en el presente contrato.

La operación de EL NEGOCIO deberá llevarse a cabo de conformidad con EL SISTEMA y bajo LOS SIGNOS DISTINTIVOS de la FRANQUICIADORA.

SEGUNDA. Ambas partes acuerdan que para mayor claridad en el contenido de este contrato, EL SISTEMA a que se refiere el presente será el que se describe en el Anexo Número I, mismo que debidamente firmado por ambas partes se considera como parte integrante del presente; por lo que se refiere a LOS SIGNOS DISTINTIVOS son los que se relacionan en el Anexo II al presente y que se considera como parte integrante del mismo.

LA FRANQUICIADA reconoce y acepta que LA FRANQUICIADORA tendrá derecho a hacer modificaciones tanto a EL SISTEMA cuanto a LOS SIGNOS DISTINTIVOS, y desde este momento se compromete a acatar las referidas modificaciones, mismas que le deberán ser notificadas con _____ días de anticipación a su entrada en vigor.

TERCERA. LA FRANQUICIADA se obliga a pagar a LA FRANQUICIADORA por concepto de la franquicia concedida en términos de cláusula PRIMERA que antecede, la cantidad de \$ _____, como pago inicial, además de regalías equivalentes al _____ % de sus ventas _____.

El pago inicial a que se refiere el párrafo que antecede deberá ser pagado a LA FRANQUICIADORA en la fecha de firma del presente contrato.

Por lo que se refiere al pago de regalías los mismos serán efectuados en el domicilio de LA FRANQUICIADORA a más tardar los _____ días _____ del mes siguiente a la fecha de su determinación.

Adicionalmente a las cantidades arriba señaladas LA FRANQUICIADA aportará una cantidad equivalente al _____% de sus ventas _____ para gastos de publicidad y promoción que llevará a cabo LA FRANQUICIADORA.

CUARTA. LA FRANQUICIADA deberá presentar a LA FRANQUICIADORA, por escrito, una relación de los productos que desea le sean vendidos, para surtir las necesidades del NEGOCIO.

LA FRANQUICIADORA estará obligada a surtir el pedido formulado por LA FRANQUICIADA dentro de los _____ días siguientes a la recepción del mismo.

LA FRANQUICIADORA surtirá el pedido F.O.B. en su planta ubicada en _____. LA FRANQUICIADA estará obligada a retirar la mercancía de la planta inmediatamente después que se termine el procedimiento de carga de la misma en el medio de transporte que proporcione para tal efecto.

Todo pedido deberá ser pagado en el domicilio de LA FRANQUICIADORA a más tardar _____ días después de la fecha con que LA FRANQUICIADORA facture el mismo.

QUINTA. LA FRANQUICIADA reconoce que la localización y apariencia del lugar donde físicamente operará EL NEGOCIO son de suma importancia para el éxito de la franquicia contratada por virtud del presente, por lo tanto está conforme y expresamente se obliga a establecer el mismo de conformidad con las siguientes reglas:

- 1) LA FRANQUICIADA propondrá a LA FRANQUICIADORA tres posibles lugares donde pretenda establecer físicamente EL NEGOCIO, entre los cuales LA FRANQUICIADORA escogerá el más adecuado.
- 2) LA FRANQUICIADA deberá presentar a LA FRANQUICIADORA los planos de acondicionamiento y/o construcción del local seleccionado, para que esta última los apruebe.
- 3) También deberán ser aprobados por LA FRANQUICIADORA los proyectos de decoración del local donde LA FRANQUICIADA operará;

EL NEGOCIO

LA FRANQUICIADORA se compromete a asistir, en la medida de sus posibilidades, a LA FRANQUICIADA para la elaboración de los planos arriba señalados a fin que los mismos puedan ser aprobados lo más pronto posible.

LA FRANQUICIADA se obliga a no llevar a cabo ninguna modificación al local donde establezca EL NEGOCIO, a menos que cuente con autorización por escrito de LA FRANQUICIADORA en tal sentido.

SEXTA. LA FRANQUICIADORA se obliga a asesorar a LA FRANQUICIADA en la operación y establecimiento de EL NEGOCIO, en los términos y condiciones que enseguida se detallan:

Como marco específico de referencia, LA FRANQUICIADORA queda obligada a asesorar a LA FRANQUICIADA en la administración y operación de EL NEGOCIO que esta última establezca en términos del presente contrato, a fin que la lleven a colocarse dentro de los niveles de competitividad establecidos por LA FRANQUICIADA.

No obstante que LA FRANQUICIADORA tiene amplias facultades para emitir sus opiniones respecto de la operación de EL NEGOCIO de LA FRANQUICIADA, en ningún caso podrá ejercer actos de dominio respecto del mismo o en cualquier forma afectar a comprometer la integridad del establecimiento de LA FRANQUICIADA.

Consecuentemente, LA FRANQUICIADORA solamente tendrá la más amplia facultad para emitir su opinión y solicitar que se efectúen las correcciones pertinentes en cuanto a la fijación de objetivos, políticas, tácticas, procedimientos y a la toma de decisiones en las siguientes materias, expresadas en forma enunciativa más que limitativa:

Merchandotecnia, técnicas de venta, administración y finanzas, tráfico, contratación de personal, control de operaciones e informática, adiestramiento y educación continua del personal.

SEPTIMA. LA FRANQUICIADA se obliga a cumplir las siguientes premisas básicas que constituyen la base para el otorgamiento del presente contrato, a saber:

- 1) Adecuar el funcionamiento de EL NEGOCIO a las disposiciones contenida en EL SISTEMA, toda vez que el mismo es fundamental para mantener el buen nombre de LA FRANQUICIADORA, así como a mantener a sus empleados debidamente instruidos respecto de las disposiciones señaladas en el mismo.
- 2) Operar EL NEGOCIO de manera tal que el buen nombre de LA FRANQUICIADORA, así como de sus demás franquiciarios, se mantenga, cuando menos, en el nivel que tiene al momento que se otorga el presente contrato, en virtud que esa forma de operación es la que le ha dado el prestigio que disfruta entre el público consumidor de sus productos.
- 3) Atender de manera pronta, eficaz y profesional las necesidades de los consumidores de los productos de LA FRANQUICIADORA que los adquieran en EL NEGOCIO.
- 4) Mantener suficientes productos en existencia para satisfacer las necesidades de sus clientes, además de exhibir, vender o en cualquier forma distribuir EXCLUSIVAMENTE productos de LA FRANQUICIADORA.
- 5) Toda vez que los productos de LA FRANQUICIADORA cambian de tiempo en tiempo, deberán retirarse de la venta los productos que indique LA FRANQUICIADORA por escrito.
- 6) Cooperar con LA FRANQUICIADORA en campañas promocionales o de mercadotecnia, incluyendo enunciativa pero no limitativamente, ofertas, promociones, descuentos, otorgamiento de regalos o cualquier similar.
- 7) Notificar a LA FRANQUICIADORA respecto de cualquier queja de los consumidores respecto de la calidad, novedad, diseño, utilidad, o cualquier otro similar, respecto de sus productos.

- 8) Mantener sus precios dentro del nivel establecido por LA FRANQUICIADORA y a no ofrecer ningún descuento o promoción sin la autorización previa y por escrito de LA FRANQUICIADORA.
- 9) Requerir por escrito a LA FRANQUICIADORA el envío de los productos que requiera, a fin que LA FRANQUICIADORA los entregue dentro de los _____ días siguientes a su solicitud, según lo previsto en la cláusula CUARTA del presente contrato.
- 10) Permitir a LA FRANQUICIADORA acceso a su contabilidad a fin de determinar las regalías que le corresponden en términos de la cláusula _____ del presente contrato.
- 11) Generar ventas de los productos de LA FRANQUICIADORA de acuerdo con la siguiente tabla:
- Primer Semestre:
 Segundo Semestre:
 Segundo Año:
 Por cada año extra:
- 12) Obtener de las autoridades correspondientes todas las licencias, permisos o, en general, las autorizaciones necesarias para la operación de EL NEGOCIO.
- 13) Efectuar puntualmente los pagos de regalías, mercancías, o en general, cualquiera de los establecidos en las cláusulas TERCERA o CUARTA del presente contrato.
- Ambas partes acuerdan que el incumplimiento de cualquier de las obligaciones señaladas en la presente cláusula otorgará a LA FRANQUICIADORA el derecho para aplicar cualquier de las siguientes penalizaciones:
- a) Rescindir el presente contrato, sin ninguna responsabilidad para ella.
- b) Recibir el pago de una compensación monetaria equivalente al daño o perjuicio que le cause la falta; en caso que la misma no sea cuantificable, ambas partes, de común acuerdo, fijarán la cantidad correspondiente.
- c) Señalar a LA FRANQUICIADA la falta cometida y determinar la forma para enmendar su error, en el entendido que, si reincide en la misma falta, no podrá volver a aplicarse este inciso.

OCTAVA. LA FRANQUICIADORA concede, por virtud del presente contrato, las licencias necesarias para que LA FRANQUICIADA pueda utilizar todos y cada uno de LOS SIGNOS DISTINTIVOS que tenga registrados la primera y que sean necesarios para operar un establecimiento dedicado a la comercialización de los productos.

DE LA FRANQUICIADORA

LA FRANQUICIADORA estará obligada a llevar a cabo el registro del presente contrato en términos de lo dispuesto por el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

NOVENA. LA FRANQUICIADA reconoce que las licencias que se le otorgan en términos de la cláusula que antecede son propiedad de LA FRANQUICIADORA y que por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia podrá ostentarse como propietaria de las mismas; también reconoce que las licencias de referencia únicamente serán válidas en la explotación del negocio operado bajo el sistema de franquicias a que se refiere este contrato y en el territorio que más adelante se señala.

DECIMA. Desde luego, LA FRANQUICIADA estará obligada a seguir las instrucciones, términos, procedimientos y en general los lineamientos contenidos en EL SISTEMA, mismos que de conformidad con el artículo 82 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial constituyen, para todos los efectos conducentes, un SECRETO INDUSTRIAL.

En virtud de lo dispuesto por el párrafo que antecede LA FRANQUICIADA será responsable único ante LA FRANQUICIADORA de cualquier transmisión no autorizada de los conocimientos, técnicos o procedimientos contenidos en EL SISTEMA; además que dicha transmisión es una causal de rescisión inmediata del presente contrato, independientemente de las demás sanciones que correspondan de acuerdo con la legislación de propiedad industrial y/o penal, vigente en el momento de la falta.

LA FRANQUICIADA reconoce que será responsable y estará sujeta, en caso de faltar a las obligaciones arriba señaladas, a las penas señaladas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, así como cualquier otro ordenamiento o disposición legal aplicable.

DECIMA PRIMERA. En caso de que LA FRANQUICIADA descubra algún método que en cualquier forma simplifique o pueda hacer más efectivas las operaciones de las negociaciones que operen bajo el sistema de franquicias de LA FRANQUICIADORA, deberán hacerlo del conocimiento de esta última a fin que sea ella quien determine respecto de la conveniencia de incorporarlo o no a EL SISTEMA.

En caso que la Innovación propuesta por LA FRANQUICIADA sea incorporada a EL SISTEMA, en términos del párrafo que antecede, tendrá derecho a que se le reconozca como autor de la misma, además que se le hará una bonificación en el pago de las regalías a que está obligado en términos de la cláusula TERCERA del presente contrato, por el término que de común acuerdo fijen las partes.

DECIMA SEGUNDA. LA FRANQUICIADORA asumirá cualquier responsabilidad que, en su caso, se pudiera derivar por la invasión de derechos de propiedad industrial por la utilización de LA FRANQUICIADA de LOS SIGNOS DISTINTIVOS o por la aplicación de EL SISTEMA.

Para que LA FRANQUICIADORA sea responsable en términos del párrafo que antecede, LA FRANQUICIADA deberá haber usado LOS SIGNOS DISTINTIVOS y aplicado EL SISTEMA, exactamente en la forma que se lo haya indicado LA FRANQUICIADORA.

DECIMA TERCERA. La operación de EL NEGOCIO autorizada por virtud del presente contrato podrá ser llevada a cabo exclusivamente en el área geográfica limitada por las siguientes colindancias:

Ambas partes reconocen que dentro de dichas colindancias se encuentra el local señalado en el primer párrafo de la presente cláusula, y que LA FRANQUICIADA no tiene derecho a establecer algún local distinto al señalado.

LA FRANQUICIADORA se compromete, mientras que el presente contrato esté vigente, no conceder a ninguna otra persona física o moral, alguna franquicia dentro del territorio arriba señalado.

DECIMA CUARTA. No obstante la estrecha relación existente entre LA FRANQUICIADORA y LA FRANQUICIADA, todas y cada una de las obligaciones laborales, presentes o futuras, derivadas de la relación entre LA FRANQUICIADA y sus empleados serán, exclusivas de esta última, por lo que en ningún caso LA FRANQUICIADORA será responsable por algún conflicto de esta naturaleza.

En consecuencia, LA FRANQUICIADA será responsable de toda clase de demandas o reclamaciones individuales o colectivas que, por cualquier motivo, pudieran presentar los trabajadores de LA FRANQUICIADA.

DECIMA QUINTA. Ambas partes manifiestan que es su intención que la operación derivada del presente contrato sea conducida en términos de buena fe, de conformidad con las sanas y adecuadas prácticas de comercio, por lo que conviene expresamente en que si alguna parte se entera o llega a su conocimiento cualquier circunstancia que pudiera afectar gravemente la presente operación, lo hará del conocimiento de la otra parte para que aquella decida lo que a sus intereses convenga.

DECIMA SEXTA. Las partes manifiestan expresamente que la contraprestación fijada en términos de las cláusulas TERCERA y CUARTA, son justas y legítimas, por lo que LA FRANQUICIADA se compromete a realizar los pagos materia del presente contrato en los términos y condiciones fijadas.

DECIMA SEPTIMA. Las partes señalan como su domicilio para todos los efectos de este contrato los siguientes:

LA FRANQUICIADORA:

LA FRANQUICIADA:

DECIMA OCTAVA. Si cualquiera de las disposiciones del presente contrato, por cualquier razón, se vuelve imposible de realizar por algunas de las partes, la validez de las disposiciones restantes no se verán afectadas.

También, la falta de ejercicio de algún derecho por una de las partes no implicará, por ningún concepto, que el cumplimiento del mismo no pueda ser exigido con posterioridad.

DECIMA NOVENA. Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo, a las Leyes y Tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Las partes, enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe, Dolo o Error y lo firman por DUPLICADO, en compañía de 2 testigos, el día _____ de _____ de 199____, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**LEY de Inversión Extranjera**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el H. Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO

"EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, D E C R E T A :

LEY DE INVERSION EXTRANJERA**TITULO PRIMERO****DISPOSICIONES GENERALES****Capítulo I****Del Objeto de la Ley**

ARTICULO 1o.- La presente Ley es de orden público y de observancia general en toda la República. Su objeto es la determinación de reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país y propiciar que ésta contribuya al desarrollo nacional.

ARTICULO 2o.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

I.- Comisión: la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras;

II.- Inversión extranjera:

a) La participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción, en el capital social de sociedades mexicanas;

b) La realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero; y

c) La participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados por esta Ley.

III.- inversionista extranjero: a la persona física o moral de nacionalidad distinta a la mexicana y las entidades extranjeras sin personalidad jurídica;

IV.- Registro: el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras;

V.- Secretaría: la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial;

VI.- Zona Restringida: La faja del territorio nacional de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta a lo largo de las playas, a que hace referencia la fracción I del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; y

VII.- Cláusula de Exclusión de Extranjeros: El convenio o pacto expreso que forme parte

integrante de los estatutos sociales, por el que se establezca que las sociedades de que se trate no admitirán directa ni indirectamente como socios o accionistas a inversionistas extranjeros, ni a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros.

ARTICULO 3o.- Para los efectos de esta Ley, se equipara a la inversión mexicana la que efectúen los extranjeros en el país con calidad de inmigrados, salvo aquella realizada en las actividades contempladas en los Títulos Primero y Segundo de esta Ley.

ARTICULO 4o.- La inversión extranjera podrá participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas, adquirir activos fijos, ingresar a nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y operar establecimientos, y ampliar o relocalizar los ya existentes, salvo por lo dispuesto en esta Ley.

Las reglas sobre la participación de la inversión extranjera en las actividades del sector financiero contempladas en esta Ley, se aplicarán sin perjuicio de lo que establezcan las leyes específicas para esas actividades.

Capítulo II**De las Actividades Reservadas**

ARTICULO 5o.- Están reservadas de manera exclusiva al Estado las funciones que determinen las leyes en las siguientes áreas estratégicas:

I.- Petróleo y demás hidrocarburos;

II.- Petroquímica básica;

III.- Electricidad;

IV.- Generación de energía nuclear;

V.- Minerales radioactivos;

VI.- Comunicación vía satélite;

VII.- Telégrafos;

VIII.- Radiotelegrafía;

IX.- Correos;

X.- Ferrocarriles;

XI.- Emisión de billetes;

XII.- Acuñación de moneda;

XIII.- Control, supervisión y vigilancia de puertos, aeropuertos y helipuertos; y

XIV.- Las demás que expresamente señalen las disposiciones legales aplicables.

ARTICULO 6o.- Las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación, están reservadas de manera exclusiva a mexicanos o a

sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros:

I.- Transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo y carga, sin incluir los servicios de mensajería y paquetería;

II.- Comercio al por menor de gasolina y distribución de gas licuado de petróleo;

III.- Servicios de radiodifusión y otros de radio y televisión, distintos de televisión por cable;

IV.- Uniones de crédito;

V.- Instituciones de banca de desarrollo, en los términos de la ley de la materia; y

VI.- La prestación de los servicios profesionales y técnicos que expresamente señalen las disposiciones legales aplicables.

La inversión extranjera no podrá participar en las actividades y sociedades mencionadas en el presente artículo directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o estatutarios, esquemas de pirámide, u otro mecanismo que les otorgue control o participación alguna, salvo por lo dispuesto en el Título Quinto de esta Ley.

Capítulo III

De las Actividades y Adquisiciones con Regulación Específica

ARTICULO 7o.- En las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación la inversión extranjera podrá participar en los porcentajes siguientes:

I.- Hasta el 10% en:

Sociedades cooperativas de producción;

II.- Hasta el 25% en:

- a) Transporte aéreo nacional;
- b) Transporte en aerotaxi; y
- c) Transporte aéreo especializado;

III.- Hasta el 30% en:

- a) Sociedades controladoras de agrupaciones financieras;
- b) Instituciones de crédito de banca múltiple;
- c) Casas de bolsa; y
- d) Especialistas bursátiles;

IV.- Hasta el 49% en:

- a) Instituciones de seguros;
- b) Instituciones de fianzas;
- c) Casas de cambio;
- d) Almacenes generales de depósito;
- e) Arrendadoras financieras;

- f) Empresas de factoraje financiero;
- g) Sociedades financieras de objeto limitado a las que se refiere el artículo 103 fracción IV, de la Ley de Instituciones de Crédito;
- h) Sociedades a las que se refiere el artículo 12 Bis de la Ley del Mercado de Valores;
- i) Acciones representativas del capital fijo de sociedades de inversión y sociedades operadoras de sociedades de inversión;
- j) Fabricación y comercialización de explosivos, armas de fuego, cartuchos, municiones y fuegos artificiales, sin incluir la adquisición y utilización de explosivos para actividades industriales y extractivas, ni la elaboración de mezclas explosivas para el consumo de dichas actividades;
- k) Impresión y publicación de periódicos para circulación exclusiva en territorio nacional;
- l) Acciones serie "T" de sociedades que tengan en propiedad tierras agrícolas, ganaderas y forestales;
- m) Televisión por cable;
- n) Servicios de telefonía básica;
- o) Pesca en agua dulce, costera y en la zona económica exclusiva, sin incluir acuicultura;
- p) Administración portuaria integral;
- q) Servicios portuarios de pilotaje a las embarcaciones para realizar operaciones de navegación interior, en los términos de la Ley de la materia.
- r) Sociedades navieras dedicadas a la explotación comercial de embarcaciones para la navegación interior y de cabotaje, con excepción de cruceros turísticos y la explotación de dragas y artefactos navales para la construcción, conservación y operación portuaria;
- s) Servicios conexos al sector de ferrocarriles, que consisten en servicios a pasajeros, mantenimiento y rehabilitación de vías, libramientos, talleres de reparación de equipo tractivo y de arrastre, organización y comercialización de trenes unitarios, operación de terminales interiores de carga y telecomunicaciones ferroviarias; y
- t) Suministro de combustible y lubricantes para embarcaciones, aeronaves y equipo ferroviario.

Los límites para la participación de inversión extranjera señalados en este artículo, no podrán ser rebasados directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o

estatutarios, esquemas de piramidación, o cualquier otro mecanismo que otorgue control o una participación mayor a la que se establece, salvo por lo dispuesto en el Título Quinto de esta Ley.

ARTICULO 89.- Se requiere resolución favorable de la Comisión para que la inversión extranjera participe en un porcentaje mayor al 49% en las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación:

- I.- Servicios portuarios a las embarcaciones para realizar sus operaciones de navegación interior, tales como remolque, amarre de cabos y lanchaje;
- II.- Sociedades navieras dedicadas a la explotación de embarcaciones exclusivamente en tráfico de altura;
- III.- Administración de terminales aéreas;
- IV.- Servicios privados de educación preescolar, primaria, secundaria, media superior, superior y combinados;
- V.- Servicios legales;
- VI.- Sociedades de información crediticia;
- VII.- Instituciones calificadoras de valores;
- VIII.- Agentes de seguros;
- IX.- Telefonía celular;
- X.- Construcción de ductos para la transportación de petróleo y sus derivados, y
- XI.- Perforación de pozos petroleros y de gas.

ARTICULO 90.- Se requiere resolución favorable de la Comisión para que en las sociedades mexicanas donde la inversión extranjera pretenda participar, directa o indirectamente, en una proporción mayor al 49% de su capital social, únicamente cuando el valor total de activos de las sociedades de que se trate, al momento de someter la solicitud de adquisición, rebase al monto que determine anualmente la propia Comisión.

TITULO SEGUNDO

DE LA ADQUISICION DE BIENES INMUEBLES Y DE LOS FIDEICOMISOS

Capítulo I

De la Adquisición de Bienes Inmuebles

ARTICULO 10.- De conformidad con lo dispuesto por la fracción I del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros o que hayan celebrado el convenio a que se refiere dicho precepto, podrán adquirir el dominio de bienes inmuebles en el territorio nacional

En el caso de las sociedades en cuyos estatutos se incluya el convenio previsto en la fracción I del artículo 27 Constitucional, se estará a lo siguiente:

I.- Podrán adquirir el dominio de bienes inmuebles ubicados en la zona restringida, destinados a la realización de actividades no residenciales, debiendo registrar dicha adquisición ante la Secretaría de Relaciones Exteriores; y

II.- Podrán adquirir derechos sobre bienes inmuebles en la zona restringida, que sean destinados a fines residenciales, de conformidad con las disposiciones del capítulo siguiente.

Capítulo II

De los Fideicomisos sobre Bienes Inmuebles en Zona Restringida

ARTICULO 11.- Se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para que instituciones de crédito adquieran como fiduciarias, derechos sobre bienes inmuebles ubicados dentro de la zona restringida, cuando el objeto del fideicomiso sea permitir la utilización y el aprovechamiento de tales bienes sin constituir derechos reales sobre ellos, y los fideicomisarios sean:

I.- Sociedades mexicanas sin cláusula de exclusión de extranjeros en el caso previsto en la fracción II del artículo 10 de esta Ley; y

II.- Personas físicas o morales extranjeras.

ARTICULO 12.- Se entenderá por utilización y aprovechamiento de los bienes inmuebles ubicados en la zona restringida, los derechos al uso o goce de los mismos, incluyendo en su caso, la obtención de frutos, productos y, en general, cualquier rendimiento que resulte de la operación y explotación lucrativa, a través de terceros o de la institución fiduciaria.

ARTICULO 13.- La duración de los fideicomisos a que este capítulo se refiere, será por un periodo máximo de cincuenta años, mismo que podrá prorrogarse a solicitud del interesado.

La Secretaría de Relaciones Exteriores se reserva la facultad de verificar en cualquier tiempo el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales se otorgan los permisos e inscripciones a que este título se refiere.

ARTICULO 14.- La Secretaría de Relaciones Exteriores resolverá sobre los permisos a que se refiere el presente capítulo, considerando el beneficio económico y social que la realización de estas operaciones implique para la Nación.

Toda solicitud de permiso que cumpla con los requisitos señalados, deberá ser otorgada por la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los treinta días hábiles siguientes a la fecha de su presentación. Las inscripciones ante el registro a que se refiere la fracción I del artículo 10, deberán

esolverse dentro de un plazo máximo de quince días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud. En caso contrario, el permiso o el registro correspondiente se considerará otorgado.

TITULO TERCERO

DE LAS SOCIEDADES

De la Constitución y Modificación de Sociedades

ARTICULO 15.- Se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para la constitución de sociedades. Se deberá insertar en los estatutos de las sociedades que se constituyan, la cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del artículo 27 Constitucional.

ARTICULO 16.- Se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para que las sociedades constituidas cambien su denominación o razón social, o para que modifiquen su cláusula de exclusión de extranjeros por la de admisión de extranjeros.

TITULO CUARTO

DE LA INVERSION DE PERSONAS MORALES EXTRANJERAS

ARTICULO 17.- Sin perjuicio de lo establecido en los tratados y convenios internacionales de los que México sea parte, para que personas morales extranjeras puedan realizar habitualmente actos de comercio en la República Mexicana, se deberá obtener autorización de la Secretaría para su consecuente inscripción en el Registro Público de Comercio, de conformidad con los artículos 250 y 251 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Toda solicitud para obtener la autorización a que se refiere el párrafo anterior, que cumpla con los requisitos correspondientes, deberá otorgarse por la Secretaría dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

TITULO QUINTO

DE LA INVERSION NEUTRA

Capítulo I

Del Concepto de Inversión Neutra

ARTICULO 18.- La inversión neutra es aquella realizada en sociedades mexicanas o en fideicomisos autorizados conforme al presente Título y no se computará para determinar el porcentaje de inversión extranjera en el capital social de sociedades mexicanas.

Capítulo II

De la Inversión Neutra Representada por Instrumentos Emitidos por las Instituciones Fiduciarias

ARTICULO 19.- La Secretaría podrá autorizar a las instituciones fiduciarias para que expidan

instrumentos de inversión neutra que únicamente otorgarán, respecto de sociedades, derechos pecuniaros a sus tenedores y, en su caso, derechos corporativos limitados, sin que concedan a sus tenedores derecho de voto en sus Asambleas Generales Ordinarias.

Capítulo III

De la Inversión Neutra Representada por Series Especiales de Acciones

ARTICULO 20.- Se considera neutra la inversión en acciones sin derecho a voto o con derechos corporativos limitados, siempre que obtengan previamente la autorización de la Secretaría, y cuando resulte aplicable, de la Comisión Nacional de Valores.

Capítulo IV

De la Inversión Neutra en Sociedades Controladoras de Grupos Financieros, Instituciones de Banca Múltiple y Casas de Bolsa

ARTICULO 21.- Previa opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional de Valores, la Secretaría podrá resolver sobre la inversión neutra mediante la adquisición de certificados de participación ordinarios emitidos por instituciones fiduciarias autorizadas para tal efecto, cuyo patrimonio esté constituido por acciones representativas de la serie "B" del capital social de sociedades controladoras de grupos financieros, de instituciones de banca múltiple, o acciones representativas de la serie "A" del capital social de casas de bolsa.

Capítulo V

De la Inversión Neutra realizada por Sociedades Financieras Internacionales para el Desarrollo

ARTICULO 22.- La Comisión podrá resolver sobre la inversión neutra que pretendan realizar sociedades financieras internacionales para el desarrollo en el capital social de sociedades, de acuerdo a los términos y condiciones que para el efecto se establezcan en el reglamento de esta Ley.

TITULO SEXTO

DE LA COMISION NACIONAL DE INVERSIONES EXTRANJERAS

Capítulo I

De la Estructura de la Comisión

ARTICULO 23.- La Comisión estará integrada por los Secretarios de Gobernación, de Relaciones Exteriores, de Hacienda y Crédito Público, de Desarrollo Social, de Energía, Minas e Industria Paraestatal, de Comercio y Fomento Industrial, de Comunicaciones y Transportes, del Trabajo y Previsión Social y de Turismo, quienes podrán designar a un Subsecretario como suplente. Asimismo, se podrá invitar a participar en las

sesiones de la Comisión a aquellas autoridades que tengan competencia en los asuntos a tratar.

ARTICULO 24.- La Comisión será presidida por el Secretario de Comercio y Fomento Industrial y para su funcionamiento contará con un Secretario Ejecutivo y un Comité de Representantes.

ARTICULO 25.- El Comité de Representantes estará integrado por el servidor público designado por cada uno de los Secretarios de Estado que integran la Comisión y tendrá las facultades que le delegue la propia Comisión.

Capítulo II

De las Atribuciones de la Comisión

ARTICULO 26.- La Comisión tendrá las siguientes atribuciones:

I.- Dictar los lineamientos de política en materia de inversión extranjera y diseñar mecanismos para promover la inversión en México;

II.- Resolver, a través de la Secretaría, sobre la procedencia y en su caso, sobre los términos y condiciones de la participación de la inversión extranjera de las actividades o adquisiciones con regulación específica, conforme a los artículos 8o. y 9o. de esta Ley;

III.- Ser órgano de consulta obligatoria en materia de inversión extranjera para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

IV.- Establecer los criterios para la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias sobre inversión extranjera, mediante la expedición de resoluciones generales; y

V.- Las demás que le correspondan conforme al presente ordenamiento.

ARTICULO 27.- Son atribuciones del Secretario Ejecutivo de la Comisión:

I.- Representar a la Comisión;

II.- Notificar las resoluciones de la Comisión, a través de la Secretaría;

III.- Realizar los estudios que le encomiende la Comisión;

IV.- Presentar al Congreso de la Unión un informe estadístico anual sobre el comportamiento de la inversión extranjera en el país, que incluya los sectores económicos y las regiones en las que ésta se ubica; y

V.- Las demás que le correspondan conforme a esta Ley.

Capítulo III

De la Operación de la Comisión

ARTICULO 28.- La Comisión deberá resolver las solicitudes sometidas a su consideración dentro de un plazo que no excederá de 45 días hábiles

contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud respectiva, en los términos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

En caso de que la Comisión no resuelva en el plazo señalado, la solicitud se considerará aprobada en los términos presentados. A petición expresa del interesado, la Secretaría deberá expedir la autorización correspondiente.

ARTICULO 29.- Para evaluar las solicitudes que se sometan a su consideración, la Comisión atenderá a los criterios siguientes:

I.- El impacto sobre el empleo y la capacitación de los trabajadores;

II.- La contribución tecnológica;

III.- El cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental contenidas en los ordenamientos ecológicos que rigen la materia; y

IV.- En general, la aportación para incrementar la competitividad de la planta productiva del país.

La Comisión, al resolver sobre la procedencia de una solicitud, sólo podrá imponer requisitos que no distorsionen el comercio internacional.

ARTICULO 30.- Por razones de seguridad nacional, la Comisión podrá impedir las adquisiciones por parte de la inversión extranjera.

TITULO SEPTIMO

DEL REGISTRO NACIONAL DE INVERSIONES EXTRANJERAS

ARTICULO 31.- El Registro no tendrá carácter público, y se dividirá en las secciones que establezca su reglamento, mismo que determinará su organización, así como la información que deberá proporcionarse al propio Registro.

ARTICULO 32.- Deberán inscribirse en el Registro:

I.- Las sociedades mexicanas en las que participe la inversión extranjera;

II.- Las personas físicas o morales extranjeras que realicen habitualmente actos de comercio en la República Mexicana, y sucursales de inversionistas extranjeros establecidas en el país; y

III.- Los fideicomisos de acciones o partes sociales, de bienes inmuebles y de inversión neutra, por virtud de los cuales se deriven derechos en favor de la inversión extranjera

La obligación de inscripción correrá a cargo de las personas físicas o morales a que se refieren las fracciones I y II y, en el caso de la fracción III, la obligación corresponderá a las instituciones fiduciarias. La inscripción deberá realizarse dentro de los 40 días hábiles contados a partir de la fecha de constitución de la sociedad o de participación de la inversión extranjera; de formalización o protocolización de los documentos relativos de la

sociedad extranjera, o de la constitución del fideicomiso respectivo u otorgamiento de derechos de fideicomisario en favor de la inversión extranjera.

ARTICULO 33.- El Registro expedirá las constancias de inscripción cuando en la solicitud se contengan los siguientes datos:

I.- En los supuestos de las fracciones I y II:

a) Nombre, denominación o razón social, domicilio, fecha de constitución en su caso, y principal actividad económica a desarrollar;

b) Nombre y domicilio del representante legal;

c) Nombre y domicilio de las personas autorizadas para oír y recibir notificaciones;

d) Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y calidad migratoria en su caso, domicilio de los inversionistas extranjeros en el exterior o en el país y su porcentaje de participación;

e) Importe del capital social suscrito y pagado o suscrito y pagadero, y

f) Fecha estimada de inicio de operaciones y monto aproximado de inversión total con su calendarización.

II.- En el supuesto de la fracción III:

a) Denominación de la institución fiduciaria;

b) Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad de la inversión extranjera o de los inversionistas extranjeros fideicomitentes;

c) Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad de la inversión extranjera o de los inversionistas extranjeros designados fideicomisarios;

d) Fecha de constitución, fines y duración del fideicomiso; y

e) Descripción, valor, destino y en su caso, ubicación del patrimonio fideicomitado.

Una vez expedida la constancia de inscripción y sus renovaciones, el Registro se reserva la facultad de solicitar aclaraciones con respecto a la información presentada.

Cualquier modificación a la información presentada en los términos de este artículo deberá ser notificada al Registro conforme a lo que establezca su reglamento.

ARTICULO 34.- En la constitución, modificación, transformación, fusión, escisión, disolución y liquidación de sociedades mercantiles, de sociedades y asociaciones civiles y en general, en todos los actos y hechos jurídicos donde intervengan por sí o representadas, las personas obligadas a inscribirse en el Registro en los términos del artículo 32 de esta Ley, los fedatarios públicos exigirán a dichas personas o sus representantes, que les acrediten su inscripción

ante el citado Registro, o en caso de estar la inscripción en trámite, que le acrediten la solicitud correspondiente. De no acreditarlo, el fedatario podrá autorizar el instrumento público de que se trate, e Informará de tal omisión al Registro, dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha de autorización del instrumento.

ARTICULO 35.- Los sujetos obligados a inscribirse en el Registro, deberán renovar anualmente su constancia de inscripción, para lo cual bastará presentar un cuestionario económico-financiero en los términos que fije el reglamento respectivo.

ARTICULO 36.- Las autoridades federales, estatales y municipales están obligadas a proporcionar a la Secretaría, los informes y las certificaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones de conformidad con esta Ley y sus disposiciones reglamentarias.

TITULO OCTAVO DE LAS SANCIONES

ARTICULO 37.- Cuando se trate de actos afectados en contravención a las disposiciones de esta Ley, la Secretaría podrá revocar las autorizaciones otorgadas.

Los actos, convenios o pactos sociales y estatutarios declarados nulos por la Secretaría, por ser contrarios a lo establecido en esta Ley, no surtirán efectos legales entre las partes ni se podrán hacer valer ante terceros.

ARTICULO 38.- Las infracciones a lo establecido en esta Ley y sus disposiciones reglamentarias, se sancionarán de acuerdo a lo siguiente:

I.- En caso de que la inversión extranjera lleve a cabo actividades, adquisiciones o cualquier otro acto que para su realización requiera resolución favorable de la Comisión, sin que ésta se haya obtenido previamente, se impondrá multa de mil a cinco mil salarios;

II.- En caso de que personas morales extranjeras realicen habitualmente actos de comercio en la República Mexicana, sin haber obtenido previamente la autorización de la Secretaría, se impondrá multa de quinientos a mil salarios;

III.- En caso de realizar actos en contravención a lo establecido en esta Ley o en sus disposiciones reglamentarias en materia de inversión neutra, se impondrá multas de cien a trescientos salarios;

IV.- En caso de omisión, cumplimiento extemporáneo, presentación de información incompleta o incorrecta respecto de las obligaciones de inscripción, reporte o aviso al Registro por parte de los sujetos obligados, se impondrá multa de treinta a cien salarios;

V.- En caso de simulación de actos con el propósito de permitir el goce o la disposición de bienes inmuebles en la zona restringida a personas físicas o morales extranjeras o a sociedades mexicanas que no tengan cláusula de exclusión de extranjeros, en contravención a lo dispuesto por los Títulos Segundo y Tercero de esta Ley, se sancionará al infractor con multa hasta por el importe de la operación; y

VI.- En caso de las demás infracciones a esta ley o a sus disposiciones reglamentarias, se impondrá multa de cien a mil salarios.

Para efectos del presente artículo, por salario se entiende el salario mínimo diario general, vigente en el Distrito Federal al momento de determinarse la infracción.

Para la determinación e imposición de las sanciones se deberá oír previamente al interesado y, en el caso de sanciones pecuniarías, tomar en consideración la naturaleza y la gravedad de la infracción, la capacidad económica del infractor, el tiempo transcurrido entre la fecha en que se debió cumplir la obligación y su cumplimiento o regularización, y el valor total de la operación.

Corresponderá a la Secretaría la imposición de las sanciones, excepto por lo que hace a la infracción a la que se refiere la fracción V de este artículo y las demás relacionadas con los Títulos Segundo y Tercero de esta Ley, que serán aplicadas por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

La imposición de las sanciones a que se refiere el presente Título, será sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que en su caso corresponda.

ARTICULO 39.- Los fedatarios públicos relacionarán, insertarán o agregarán al archivo oficial o epéndice de los instrumentos en que intervengan, los oficios en que consten las autorizaciones que deban expedirse en los términos de esta Ley. Cuando autoricen instrumentos en los que no se relacionen tales autorizaciones se harán acreedores a las sanciones que determinen las leyes del notariado correspondientes y la Ley Federal de Correduría Pública.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- Esta Ley entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Se abroga:

I.- La Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de marzo de 1973.

II.- La Ley Orgánica de la Fracción I del Artículo 27 Constitucional, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1926; y

III.- El Decreto que establece la necesidad transitoria de obtener permiso para adquisición de bienes a extranjeros y para la constitución o modificación de sociedades mexicanas que tengan o tuvieran socios extranjeros, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de julio de 1944.

TERCERO.- Se derogan:

I.- Los artículos 46 y 47 de la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de enero de 1972; y

II.- Todas las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de carácter general que se opongan a esta Ley.

CUARTO.- En tanto se expiden los Reglamentos de esta Ley, el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 1989, seguirá vigente en todo lo que no se oponga a la misma.

QUINTO.- Los inversionistas extranjeros y las sociedades con inversión extranjera, que a la fecha de publicación de esta Ley tienen concertados programas, requisitos y compromisos ante la Comisión, su Secretario Ejecutivo o la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría, podrán someter a consideración de la citada Dirección General la exención de su cumplimiento, para lo cual esa unidad administrativa deberá responder sobre lo conducente en un plazo que no excederá de 45 días hábiles, contados a partir de la presentación de la solicitud correspondiente. Aquellos inversionistas extranjeros que no se escojan a la posibilidad de la exención referida, deberán cumplir con los compromisos definidos, previamente, ante la Comisión, personas y entidades públicas señaladas.

SEXTO.- Están reservadas de manera exclusiva a mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros las actividades de transporte terrestre internacional de pasajeros, turismo y de carga entre puntos del territorio de México y el servicio de administración de centros camioneros de pasajeros y servicios auxiliares.

Sin embargo, en las actividades mencionadas la inversión extranjera podrá participar de conformidad con las disposiciones siguientes:

I.- A partir del 18 de diciembre de 1995, hasta el 49% del capital social de sociedades mexicanas;

II.- A partir del 1o. de enero del año 2001, hasta el 51% del capital social de sociedades mexicanas; y

III.- A partir del 1o. de enero del año 2004, hasta el 100% del capital social de sociedades mexicanas sin necesidad de obtener la resolución favorable de la Comisión.

SEPTIMO.- La inversión extranjera podrá participar hasta el 49% del capital social de sociedades mexicanas dedicadas a las actividades de fabricación y ensamble de partes, equipo y accesorios para la industria automotriz, sin perjuicio de lo dispuesto por el Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Automotriz. A partir del primero de enero de 1999, la inversión extranjera podrá participar hasta el 100% en el capital social de sociedades mexicanas, sin necesidad de recabar la resolución favorable de la Comisión.

OCTAVO.- La inversión extranjera podrá participar hasta el 49% del capital social de las sociedades mexicanas dedicadas a las actividades de prestación de los servicios de videotexto y conmutación en paquete. A partir del 1 de julio de 1995 la inversión extranjera podrá participar hasta el 100% en las sociedades dedicadas a los servicios mencionados, sin necesidad de obtener la resolución favorable de la Comisión.

NOVENO.- Se requiere resolución favorable de la Comisión para que la inversión extranjera participe en un porcentaje mayor al 49% del capital social de sociedades que realicen las actividades de edificación, construcción o instalación de obras. A partir del primero de enero de 1999, la inversión extranjera podrá participar hasta al 100% en el capital social de sociedades mexicanas dedicadas a

las mismas, sin necesidad de recabar la resolución favorable de la Comisión.

DECIMO.- Para los efectos de lo dispuesto en el artículo 9, y en tanto la Comisión fije el monto del valor total de los activos a que se hace referencia en el citado artículo, se determina la cantidad de ochenta y cinco millones de nuevos pesos.

DECIMO PRIMERO.- A los inversionistas extranjeros y las sociedades mexicanas con cláusula de admisión de extranjeros que tenga fideicomitidos a su favor bienes inmuebles en zona restringida a la entrada en vigor de esta Ley, se les aplicará lo dispuesto en el Capítulo II del Título Segundo de la misma, en todo aquello que les beneficie.

México, D.F., a 15 de diciembre de 1993 - Dip. Fernando Rodríguez Cerna, Presidente - Sen. Eduardo Robledo Rincón, Presidente - Dip. Juan Adrián Ramírez García, Secretario - Sen. Antonio Melgar Aranda, Secretario - Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintitrés días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y tres.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, José Patrocinio González Blanco Garrido.- Rúbrica.

DECRETO que establece las cuotas arancelarias de las fracciones de la Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación relativas al azúcar.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en el ejercicio de la facultad que al Ejecutivo Federal confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 31 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 1o., 2o. y 4o., fracción I de la Ley de Comercio Exterior, he tenido a bien expedir el siguiente

DECRETO QUE ESTABLECE LAS CUOTAS ARANCELARIAS DE LAS FRACCIONES DE LA TARIFA DE LA LEY DEL IMPUESTO GENERAL DE IMPORTACION RELATIVAS AL AZUCAR

ARTICULO UNICO.- Las cuotas arancelarias de las fracciones de la Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación relativas al azúcar, expresadas en dólares de los Estados Unidos de América por Kilogramo, serán las siguientes:

FRACCION	TEXTO	CUOTA ARANCELARIA
1701 11 01	Azúcar estándar, cuyo contenido en peso de sacarosa, en estado seco, tenga una polarización mayor o igual a 99.3 y menor a 99.5 grados	Kg 0 264
1701 11 99	Los demás	Kg 0 233
1701 12 01	Azúcar estándar, cuyo contenido en peso de sacaros en estado seco, tenga una polarización mayor o igual a 99.3 y menor a 99.5 grados	Kg 0 264
1701 12 99	Los demás	Kg 0 233

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- González C. Enrique y González C. Rodrigo, *Franquicias: La revolución de los 90*, México, Ed. McGraw-Hill, 1991, 140 pp.
- 2.- Raed S. Steven y Matusky Gregory, *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio*, México, Ed. Limusa, 1991, 330 pp.
- 3.- Fred Weston, J., Eugene F. Brigham, *Fundamentos de administración Financiera*, 7a. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 1989, 813 pp.
- 4.- Gaytan T. Ricardo, *Teoría del comercio internacional*, 16a. ed., México, Ed. Siglo XXI editores, 1990, 467 pp.
- 5.- Drucker F. Peter, *La gerencia de empresas*, 2a. ed., México, Ed. Hermes, 1979, pp. 506
- 6.- Heyman Timothy, *Inversión contra inflación*, Ed. Milenio, México, 1986, 268 pp.
- 7.- Heyman Timothy, *Inversión contra inflación*, 3a. ed., México, Ed. Milenio, 1988, 359 pp.
- 8.- Picaso M. Luis R. y Martínez V. Fabian, *Ingeniería de servicios*, 6a. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 1991, 254 pp.
- 9.- Hill M. Richard, et al., *Mercadotecnia Industrial*, Ed. Diana, México, 1980, 799 pp.
- 10.- Cooper R. N., *Financiación Internacional*, Madrid, Ed. Tecnos, 1974, (Biblioteca Tecno ciencias económicas, vol.35). 331 pp.
- 11.- Piero Sraffa, *Producción de mercancías por medio de mercancías*, 2a. ed., Barcelona, Ed. Oikos-Tau, 1975, (Colección libros de economía oikos). 137 pp.
- 12.- Diaz R. Eduardo, *Franquiciando en México*, México, Ed. Del Verbo Emprender, 1992, 160 pp.
- 13.- R. Cantillon, *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, México, Ed. FCE, 1950, (Colección - Las obras maestras de la economía). 234 pp.
- 14.- Michael E. Porter, *Ventaja competitiva*, 2a. ed., México, Ed. CECSA, 1988, 550 pp.
- 15.- *Realidad económica de México 1992*, México, SIC, Macro Asesoría Económica, S. C., 1991, 456 pp.
- 16.- *Estrategia en los negocios*, México, SIC, INC. Ventura Ediciones. S. A., 1990, 340 pp.
- 17.- Huerta G. Arturo, *La política neoliberal de estabilización económica en México*, Ed. Diana, México, 1994, 228 pp.
- 18.- A. Peñaloza. Et al., *El Tratado de Libre Comercio texto y contexto*, México, UAM, (División de Ciencias Sociales y Humanidades), 1994, 261 pp.

- 19.- Vega C. Gustavo, *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*, México, El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, 1993, 477 pp.
- 20.- Zorilla A. Santiago y Mendez S. José, *Diccionario de economía*, 3a. ed. México, Ed. Aguilar León y Cal Editores, 1990, 182 pp.
- 21.- Borisov E. F., El al., *Diccionario de economía política*, México, Ed. Grijalbo, 1976, (Tratados y manuales Grijalbo), 250 pp.
- 22.- Soriano R. Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, 7a. ed., México, UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1992, 274 pp.
- 23.- Guillén R. Héctor, *Orígenes de la crisis en México 1940 / 1992*, 1a. ed., 4a. reimp., México, Ed. Era, 1989, (Colección problemas de México), 140 pp.
- 24.- *Informe Anual*, México, Banco De México, 1990, 299 pp.
- 25.- Solís M. Leopoldo, *El perfil de México en 1990*, 13a. ed., Ed. Siglo XXI editores, 1986, 199 pp.
- 26.- Rivera R. Miguel Ángel, *Crisis y reorganización del capitalismo mexicano 1960 / 1995*, 1a. ed., 2a. reimp., México, Ed. Era, 1989, (Colección problemas de México), 227 pp.
- 27.- Rosell, Mauricio y Aguirre Pedro, *La Unión Europea: evolución y perspectivas*, México, Ed. Diana, 1994, 325 pp.
- 28.- Alvarez B. Alejandro y Borrego, John, *La inserción de México en la Cuenca del Pacífico*, México, UNAM, Facultad de economía, Vol. I, 1990, 273 pp.
- 29.- Saborio, Sylvia y colaboradores, *Reto a la apertura: Libre comercio en las Américas*, trad. Rafael G. Díaz, México, Ed. McGraw-Hill, 1994, 306 pp.

HEMEROGRAFÍA

- 1.- *El Financiero*, Rogelio Cardenas, diario, año XII, # 2847, México, D.F., 9/XI/92
- 2.- # 3076, México, D.F., 18/VIII/93
- 3.- # 3007, México, D.F., 10/VI/93
- 4.- # 3105, México, D.F., 17/IX/93
- 5.- # 3015, México, D.F., 18/VI/93
- 6.- # 3062, México, D.F., 4/IX/93
- 7.- # 2918, México, D.F., 12/II/93
- 8.- # 3081, México, D.F., 23/VII/93
- 9.- # 3008, México, D.F., 11/VI/93

- 10.- # 3004, México, D.F., 7/VI/93
- 11.- # 3006, México, D.F., 9/VI/93
- 12.- # 2956, México, D.F., 19/IV/93
- 13.- # 2963, México, D.F., 26/IV/93
- 14.- # 2877, México, D.F., 22/II/93
- 15.- # 3591, México, D.F., 24/I/95
- 16.- *El Excelsior*, Regino Díaz Redondo, diario, tomo III, # 27 346, México, D.F., 14/IV/92
- 17.- # 27 392, México, D.F., 29/VI/92
- 18.- *Notfranquicias*, AMF, Bimestral, México, D.F., año 1, # 2, agosto - sept. de 1991
- 19.- # 3, enero - febrero de 1992
- 20.- # 4, marzo - abril de 1992
- 21.- # 5, mayo - junio de 1992
- 22.- año 2, # 7, febrero - marzo de 1993
- 23.- # 8, abril - mayo de 1993
- 24.- # 9, junio - julio de 1993
- 25.- # 10, enero - febrero de 1994
- 26.- # 11, mayo - junio de 1994
- 27.- # 12, julio - agosto de 1994
- 28.- *Nuevos Negocios y Franquicias*, N. N. Franquicias, Mensual, México, D.F., año 1, # 3, diciembre de 1992
- 29.- *Época*, Época de México, Semanal, México, D.F., # 57, 6 de julio de 1992
- 30.- *Proceso*, Comunicación e Información, S.A., Semanal, México, D.F., # 824, 17/VI/92
- 31.- *Expansión*, Grupo Editorial Expansión, Quincenal, México, D.F., vol. XXIV, # 589, abril de 1992
- 32.- vol. XXIII, # 565, mayo de 1991
- 33.- # 577, noviembre de 1991
- 34.- *Cuadernos de cabecera*, Banco Mexicano Somex, Mensual, México, D.F., # 14, Octubre de 1991. (Colección "Temas Empresariales"), pp.16

35.- Taller de coyuntura, " Perfil económico del salinismo ", *Revista Economía Informa*, México, UNAM, Facultad de Economía, # 234, Dic. 1994 / ene. 1995.

36.- " Pacto de Solidaridad Económica ", *Examen de la situación económica de México*, México, Banamex, Volumen LXIV, # 746, enero de 1988.

37.- *La Economía Mexicana en Cifras 1990*, México, SIC, Nacional Financiera, 1990, 721 pp.

38.- *La Economía Mexicana en Cifras 1992*, México, SIC, Nacional Financiera, 1992, 300 pp.