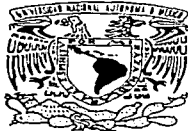


5
209



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**"EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA EN EL PROCESO DE LA
REGULACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO
MEXICANO PROMOTOR, CASO
'FRANQUICIAS' (1989-1994)."**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

ALEJANDRO ERNESTO ALVARADO HERNÁNDEZ.

MÉXICO, D.F. 1997.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco cordial y sinceramente a todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo.

En especial, a la Universidad Nacional Autónoma de México, por la oportunidad de crecer y adquirir los conocimientos profesionales que me permiten entender nuestro contexto social; al Doctor Ricardo Uvalle Berrones y al Licenciado Enrique Varas Gómez, por su orientación y colaboración desinteresadas; al *staff* de la Asociación Mexicana de Franquicias, por la valiosa oportunidad de conocer su organización y su experiencia en el ámbito de las *Franquicias*; a mis amados padres, Enrique y Otilia, por todo su apoyo y comprensión en mi vida personal y profesional, a mis hermanos, por la ayuda que siempre me brindan y a mis queridos suegros, Ángel y Rebeca, por su respaldo y cariño.

Quiero expresarles a todos ellos mi más sincera gratitud.

DEDICATORIA.

**A mi esposa América,
con todo el amor que nos une y permanece en nuestras vidas.**

**A mis hermanos,
con el fin de que este trabajo sea ejemplo de logro para sus metas
personales.**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

T E S I S

*"EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL
PROCESO DE LA REGULACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO
MEXICANO PROMOTOR, CASO 'FRANQUICIAS' (1989-
1994)."*

ALEJANDRO ERNESTO ALVARADO HERNÁNDEZ.

NO. DE CUENTA: 8426945-0

MÉXICO, D.F. 1997.

ÍNDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN.

5

CAPÍTULO I. LA SOCIEDAD MODERNA

1.1 Formación	10
1.2 El Estado en la sociedad moderna.....	17
1.3 Misión del Estado en la sociedad de libre mercado.....	24
1.4 La gestión del Estado en la sociedad moderna.....	31

CAPÍTULO II. LA BASE INSTITUCIONAL DEL ESTADO - MEXICANO Y LA ECONOMÍA DE MERCADO.

2.1 El Estado mexicano y el sistema económico (1917-1940).....	44
2.2 La acción gubernamental y el desenvolvimiento económico en México (1940-1980)	59
2.3 La acción gubernamental y el desenvolvimiento económico en México (1980-1994).....	71
2.4 La política de gobierno (PRONAMINCO) y las Franquicias en México (1990-1994).....	79

CAPÍTULO III. LA FRANQUICIA EN EL LIBRE MERCADO.

3.1 La comercialización y asociación de capitales a través de una Franquicia.....	88
3.1.1 Definición, cobertura y ventajas de las Franquicias.....	90
3.2 La formación de una empresa operadora de Franquicias.....	99
3.2.1 El plan estratégico y la estructura de la Franquicia.....	102
3.3 La propiedad industrial.....	117

CAPÍTULO IV. LA REGULACIÓN DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

4.1 La administración pública y el desarrollo de Franquicias en México (1989-1994).....	126
4.2 El Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (1990-1994).....	131
4.3 El papel y función de la Asociación Mexicana de Franquicias.....	138
CONCLUSIONES.....	144
ANEXOS.....	149

BIBLIOGRAFÍA.	189
HEMEROGRAFÍA.	193
LEGISLACIÓN.	194
DOCUMENTOS OFICIALES.	194
DOCUMENTOS NO OFICIALES.	195

INTRODUCCIÓN.

La estructura institucional del *Estado moderno* se ha configurado de acuerdo al crecimiento de las *organizaciones* de la *sociedad* -a lo que persiguen y logran con sus objetivos-; dicha estructura institucional, en presencia de un *Estado de derecho*, favorece la aplicación de normas y reglas hacia el contexto y modo de vida de la *sociedad*; por su parte, las *organizaciones* se edifican bajo diversos propósitos de los que sobresalen los referentes a sus fines económicos; ello provoca una continua aplicación y actualización de lo permitido por la *Ley* y lo prohibido por ésta.

El *Estado moderno*, de ese modo, está obligado a reestructurar y actualizar sus funciones e instituciones; la revolucionada y permanente actividad socioeconómica mundial estimula dichas transformaciones; por su parte, las *organizaciones* promueven la elaboración de normas y políticas internacionales, comerciales y de financiamiento con objeto de regular sus intercambios.

Esta serie de medidas establecen diversos cuestionamientos internos de *políticas de gobierno* de cada país y se dirigen a la solución y adaptación económica y social de las nuevas circunstancias de competencia mundial; ello contribuye al desarrollo de novedosos conceptos de negocios como el elaborado por la *Franquicia*.

Consideradas tales tendencias, la importancia de la transformación del *Estado* de nuestros tiempos pasa de ser *benefactor* y *administrador de la demanda* para conformarse como un *Estado* de la *sociedad postcapitalista*.

Esta serie de variaciones son tratadas en la presente investigación; los objetivos para la misma son:

- Expone las principales razones de la formación, desarrollo y consolidación de la *sociedad moderna* así como la institucionalización del *Estado moderno* y de *derecho*.
- Analiza la relación entre el *Estado* y la *sociedad* a causa del surgimiento de las nuevas estructuras institucionales y organizacionales e identifica la *sociedad* y el *Estado postcapitalistas*.
- Esclarece las bases económicas en México, el desenvolvimiento e impulsos económicos del *Estado* mexicano durante el período 1917-1994.
- Reconoce el concepto de *Franquicia*, la nueva comercialización y asociación de capitales a través de la misma, la formulación e integración de una empresa otorgante de *Franquicias* y la innovación en la valoración de los *bienes intangibles* regulados por las disposiciones legales en materia de *propiedad industrial*.
- Detecta el desarrollo de *Franquicias* en nuestro país, las acciones de la *administración pública* en la materia así como las cifras y funciones de la Asociación Mexicana de Franquicias en el período 1989-1994.

La investigación se divide en dos partes cuyo contenido se indica brevemente.

La primera parte cuenta con un marco teórico y de referencia que permite distinguir aspectos tales como: *instituciones, organizaciones, mercado, sistema, costos de transacción y transacciones*, así mismo, *administración pública, derechos de propiedad, derechos del hombre, Estado burocrático, Estado de derecho, Constitución, Ley, burocracia, Estado y sociedad postcapitalistas*, por otra parte, *Revolucion Industrial y Tecnológica, de la Productividad y Administrativa*, por último, *globalización, tecnología y políticas de gobierno* entre otros conceptos; también precisa aspectos tanto del desarrollo económico de México durante el período 1917-1994 como las acciones y *políticas de gobierno* al respecto

Comprende dos capítulos, el primero de ellos reconoce y define los conceptos enumerados y atiende lo correspondiente al desarrollo de la *moderna sociedad* y el *Estado*

El segundo capítulo señala los antecedentes que la economía de México presenta a partir de 1917; las *políticas de gobierno* requeridas para la organización socioeconómica así como el desarrollo institucional del *Estado* mexicano; todo ello favorece la comprensión de la transición del papel del *Estado* que se ha gestado a partir de 1982; por otro lado, expone el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMINCO), en consideración a los negocios dirigidos vía *Franquicia*.

La segunda parte constituye un aspecto medular de la tesis, estudia los elementos de formación, cobertura y ventajas de una *Franquicia* e incluye las innovaciones en materia de *propiedad industrial*; ello queda estipulado en el tercer capítulo

El cuarto capítulo analiza el papel de la *administración pública* bajo la introducción y desarrollo de negocios de *Franquicias* en México (1989), evalúa el cumplimiento del PRONAMINCO y expone la participación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y sus actividades conjuntas con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), en valoración a las tres etapas de existencia de dichos negocios en el *mercado* nacional (importación de *Franquicias*, implementación e integración de *Franquicias* nacionales y exportación de *Franquicias* mexicanas).

Finalmente, el quinto apartado formula las conclusiones, estas, en esencia, son cuatro: 1) Los procesos de apertura comercial, la *globalización* y el desarrollo *tecnológico* posibilitan la modernización informática y el desenvolvimiento de *mercados* ampliados que generan rezagos económicos de países que continúan con medidas paternalistas y proteccionistas hacia empresas de su *mercado* interno y sus trabajadores. 2) A partir de 1982 se instrumentan en nuestro país una serie de *políticas de gobierno* que se dirigen a la apertura comercial y la ampliación del espectro del capital privado en lugar de fórmulas de participación estatal y control de *mercado*; dichas *políticas* se refuerzan con el Programa de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMINCO). 3) La *administración pública* mexicana es reestructurada en favor de empresarios que adquieren compromisos

hacia la apertura comercial; esto consiste en que el *Estado mexicano promotor* devuelve a la *sociedad* mayores espacios de participación económica, estimula su actualización técnica y perfecciona el marco jurídico para evitar la inoperancia del quehacer público; finalmente, 4) La *Franquicia* incursiona novedosas estrategias comerciales y de negocios, su construcción empresarial revoluciona el quehacer de la iniciativa privada, plantea verdaderos retos en la cobertura de *mercados* y sus productos y servicios son comercializados a nivel internacional, dichos propósitos empresariales son reconocidos por el *Estado mexicano* quien respalda abierta y decididamente el desenvolvimiento y creación de *Franquicias* nacionales con proyección externa.

A efecto de dar a conocer los puntos y objetivos enunciados, el marco teórico y conceptual de referencia es proseguido en el primer apartado.

CAPITULO I

LA SOCIEDAD MODERNA.

1.1 Formación.

El estudio sobre la formación, desarrollo y consolidación de la *sociedad moderna* incluye un análisis sobre la interferencia y dirección del *Estado*, ello permite revelar límites teóricos requeridos en la presente investigación; este capítulo desahoga dichos cuestionamientos.

Reconocemos, en primer instancia, la existencia de ciertos elementos que contribuyen a la transformación de la *sociedad* así como aquellos que condicionan la configuración e institucionalización del *Estado*; nos ocupamos a continuación de este planteamiento.

Los elementos que persisten e interfieren en esa dinámica cambiante, sustancial e irreversible son establecidos por su propio carácter funcional, representativo e interactuante; de hecho, son *organizaciones* u *organismos* así como *instituciones*; su definición e importancia se establece en base a lo siguiente:

“LAS INSTITUCIONES son reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo.”¹

¹ Douglass C. North, Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. (Traducción de Agustín Bárcena), FCE, 1993, p. 13.

Por su parte, LAS ORGANIZACIONES u ORGANISMOS "...proporcionan una estructura a la interacción humana. ...incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, el Senado, el cabildo, una agencia reguladora), cuerpos económicos (empresas, sindicatos, ranchos familiares, cooperativas), cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas), y órganos educativos (escuelas, universidades, centros vocacionales de capacitación). Son grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos. ...ellos influyen en la forma en que evoluciona el marco institucional."²

De esta manera, es la interacción de *instituciones* y *organizaciones* causa medular de nuestros principios teóricos para el análisis de la *sociedad* y el *Estado*; su formación, desarrollo, consolidación e institucionalización están sujetas a múltiples relaciones y ello estimula constantes interferencias hacia todos los aspectos en la vida humana; las *instituciones*, entonces, establecen limitaciones hacia la *sociedad*; por su parte, las *organizaciones* proporcionan estructuras para aprovechar las oportunidades de su entorno social y, según cumplan objetivos, alteran las *instituciones*.

Es así que la *sociedad* y el *Estado* tienen una continua interacción, un conjunto de acciones perpetradas por *instituciones* y *organizaciones* para dar orden y dirección a las relaciones sociales de individuos y sus agrupaciones: acciones que posibilitan el cumplimiento de metas económicas, políticas, cívicas y educativas y en base a limitantes institucionales; relaciones condicionadas por

² Ibid. p. 15.

ciertas reglas, cierto marco institucional que se formula para la aplicación de normas; normas ejecutadas a través de la actividad institucional del *Estado* y se hacen valer aún y a pesar del conflicto que ello implique.

El *Estado*, por lo tanto, es parte esencial de la transformación social, se instituye en sus llamadas *Formas de Estado* y esto refiere "...diversas relaciones que unen entre sí los diversos elementos constitucionales de carácter tradicional del mismo Estado -gobierno, pueblo y territorio- sobre la base de concepciones específicas de carácter político-jurídico. (...Con ello,...) los datos más relevantes (...de esas relaciones...) pueden reducirse esencialmente a los siguientes: 1º La *introducción... de una eficaz limitación de la actividad gubernamental por medio del derecho.* (. . .) 2º *por la determinación precisa de los límites mencionados por medio de Constituciones escritas ...*"³

La presencia del *Estado*, con una modalidad de relaciones como las señaladas, es instruida bajo una *sociedad* de características más específicas; estos aspectos permiten distinguir la existencia de una organización social que favorece la aplicación de normas institucionales.

Este tipo de *sociedad* se presenta a partir de los sucesos revolucionarios de 1789-1794 en Francia así como por los perpetrados por la *Revolución Industrial y Tecnológica* de los siglos XVIII y XIX; esto último refiere una serie de acontecimientos

³ Paolo Biscaretti Di Ruffia, Introducción al derecho constitucional comparado. (Traducción de Héctor Fix Zamudio), México, FCE, 1975, pp. 44-45.

técnicos y de fabricación que van desde la transformación del hierro en láminas (1728) y la *Enciclopedia* publicada entre 1751 y 1772, hasta las primeras "máquinas de vapor" de la *ciencia metalúrgica* (1856-1864) y posteriormente la primer "máquina voladora" del instituto Smith-sonian en Washington en 1897.

Este tipo de organización social, de acuerdo a lo anterior, es impulsada por cambios dirigidos hacia su esfera política y gobernante así como los correspondientes para las *organizaciones* económicas que dieron origen al desarrollo de nuevas y eficaces transformaciones productivas, administrativas, estructurales y novedosos mecanismos de contribución para gastos públicos; es, por ello, una *sociedad moderna* *

La *sociedad moderna*, se presenta ahora, con una modificación de *instituciones* y *organizaciones* que dirigieron la vida económica y política de fines del siglo XVIII; época en la que predomina el trabajo manual u artesanal, desigualdad social y se condiciona la propiedad de la tierra, prevalece la deficiencia organizacional y la del aparato gobernante.

La organización económica, jurídica y política, las leyes y costumbres de dicha estructura social son cuestionadas por algunos intelectuales que contribuyen a la nueva reorganización sociopolítica y económica, a raíz, pues, de la Revolución de fines del siglo XVIII en Francia. "La burguesía reconstruye su ideología. Comienza una resuelta revisión de la teoría juridico-

* Véase Peter F. Drucker, La sociedad postcapitalista. (Traducción de Jorge Cárdenas Nannetti), Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1994, pp. 21-53.

natural, de los principios de soberanía popular y de las ideas democráticas promovidas en vísperas de la revolución..., destacan ahora el principio de la utilidad personal y de la *libertad de empresa* e impugnan la legitimidad del gobierno del pueblo."⁴

La nueva ideología y los cuestionamientos elaborados, proporcionan una novedosa estructura teórica para la consecuente formación social; se desarrollan diversos enfoques que contribuyen a la transformación de las estructuras política, jurídica y económica de la nueva *sociedad*, su base ideológica incluye dos aspectos: los *derechos de libertad económica (libertad de empresa)* así como los de *respeto e igualdad ante las leyes y el poder del Estado*.

Con dicha propuesta prevalece "...el principio *liberal*, (...) el cual, (...) el Estado reconoce ciertos límites a sus poderes en sus relaciones con los ciudadanos particulares y con las sociedades formadas por estos. Estos límites (...) están casi siempre consagrados en los modernos estatutos y se refieren a la libertad de religión, de prensa, de enseñanza, de asociación y de reunión, y a las garantías para la libertad personal, la propiedad privada y la inviolabilidad del domicilio."⁵

El reconocimiento de límites a las acciones del *Estado* es la principal causa para el cambio gubernamental de la *sociedad* de fines del siglo XVIII: se elabora el requerido por la *sociedad moderna*: a dichos límites se establecen *libertades individuales*

⁴ V. S. Pokrovski y otros, *Historia de las ideas políticas*, (Traducción de Carlos Marín Sánchez), México, Grijalbo, 1989, pp. 314-315.

⁵ Gaetano Mosca, *La clase política*, (Traducción de Marcos Lara), México, FCE, 1984, p. 320.

con objeto de aprovechar las oportunidades del nuevo entorno social; por otra parte, esos límites y esas oportunidades se encauzan por disposiciones jurídicas que reglamentan permisos y posesiones hacia ese contexto.

Esta sistemática transformación se fortalece por variaciones como las siguientes: "...transición de una estructura tribal... a una *burocracia* de tipo democrático o totalitario; ...disminución de la influencia de la religión; ...separación de la educación de la familia y de la vida de la comunidad. (...por último,...) la aparición de una *economía de mercado*..."

Consideradas estas circunstancias, sobresalen dos puntos, el referente al cambio estructural de la esfera política-gobernante y el correspondiente a la aparición de una *economía de mercado*⁶.

Respecto al primer punto, la aparición del *Estado burocrático* es parte fundamental del cambio gubernamental de la *sociedad*, se instituye mediante disposiciones jurídicas que validan *derechos de igualdad y libertad económica* de las ideas *liberales*, sus funciones se dirigen a la *moderna sociedad* y contribuye al desarrollo económico.

⁶ Amitai Etzioni y Eva Etzioni, Los cambios sociales (Traducción de Florentino M. Torner), México, FCE, 1984, p. 169.

⁷ Entendemos por *mercado* o *economía de mercado* el "...sistema de precios (...para la oferta y la demanda de productos o servicios...), pero también un conjunto de instituciones sociales que crean las condiciones para que las operaciones de compra-venta tengan lugar en términos de una legalidad instituida. "...el *mercado* no puede funcionar en un vacío y necesita un marco jurídico y normativo que sólo el estado puede establecer..." Banco Mundial, Informe sobre el desarrollo mundial, en José Luis Ayala Espino, Límites del mercado límites del Estado, México-Toluca, INAP., 1992, p. 45.

El *Estado*, bajo esas condiciones, adquiere una compleja y progresiva institucionalidad, incrementa su participación burocrática en las diversas disposiciones normativas y en todas las *sociedades* y economías del mundo, para ello, la estructura política y gobernante de la *sociedad* se desarrolla institucionalmente dando paso a la *burocracia* del nuevo orden requerido, esto significa que el *Estado* de fines del siglo XVIII, bajo sus nuevas condiciones, es inoperante, "...todas las funciones ejecutivas de la sociedad (las económicas, las judiciales, las administrativas, las militares) (...) se encuentran (...) ejercidas simultáneamente por los mismos individuos (...) por lo que el nuevo (...) *Estado burocrático* (...) progresó y desarrolló su organización y se hizo más complicado. En el *Estado burocrático*... el poder central se apropia mediante los impuestos una parte considerable de la riqueza social y la usa primero para mantener un instituto militar y después para sostener un número mayor o menor de servidores públicos."⁷

Referente al segundo punto «la aparición de una *economía de mercado*, se establece por el perfeccionamiento del *mercado* en la *economía* del orden productivo perpetrado por la *libertad de empresa*; para este modelo económico se instituyen los *derechos de libertad económica* y los *derechos de propiedad* y se agregan como parte del proceso que convierte un capital los medios sociales de vida y de producción así como los productos directos en obreros asalariados; de esta manera "...la *economía de mercado* (...) de la *sociedad moderna* (...) salvaguarda, mejor que cualquier otro sistema

⁷ Gaetano Mosca, "La estructura variable de la clase gobernante" en Amitai Etzioni y Eva Etzioni, *Los cambios*, *op.cit.*, pp. 204-205

económico, ...el derecho a la *libertad de emprender* y el *derecho de propiedad* sobre los medios de producción."⁸

1.2 El Estado de la *sociedad moderna*.

Respecto al Estado de la *sociedad moderna* es necesario definir el significado del término *burocracia*; destaca la concepción *weberiana* del mismo ya que se estructura en un análisis sobre los *tipos de dominio* y su importancia queda de la siguiente forma:

"Weber... establece una distinción entre el dominio legítimo y el no legítimo..., dentro del primero, entre dominio carismático, tradicional y legal-burocrático. El dominio carismático está legitimado por el reconocimiento de los poderes y de las cualidades... del jefe... La legitimidad del dominio tradicional está constituida por la creencia en reglas y poderes antiguos, tradicionales e inmutables... El dominio legal se caracteriza, desde el punto de vista de la legitimidad, por la existencia de normas formales y abstractas y, desde el punto de vista del aparato, por la de un *staff* administrativo burocrático. Weber define, pues, la **burocracia** como la estructura administrativa de la que se vale el tipo más puro de dominio legal."^(sic)"

⁸ Arturo Damm Arnal, "Solo la economía de mercado es productiva" en Nego-Bancos, Revista mensual, *sta.*, no. 933, México, enero, 1996, pp. 6-7.

⁹ M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga 1922 [*Economía e sociedad*, Milán, 1961, vol. I, p. 208 y vol. II, p. 250] en Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, Diccionario de Política, (Traducción de Raúl Crisafio y otros), México, Siglo XXI, 1981, p. 190.

La concepción *weberiana*, como se expone, concibe una forma de dominio para la *sociedad*, un dominio de reglas escritas formales y abstractas y un aparato administrativo burocrático que las hace valer; que están fundadas en la legalidad de su ejercicio y favorecidas por la libre voluntad política de los individuos, incluso, sujetas a reglamentar el conjunto de relaciones sociales.

Esta serie de normas escritas, formales y abstractas se establecen bajo la característica principal del *régimen liberal*, en éste "...la *ley* se basa en el consenso de la mayoría de los ciudadanos, los que pueden ser sin embargo una fracción exigua de los habitantes del *Estado*; y en que los funcionarios que la aplican son designados directa o indirectamente por sus subordinados, y son temporarios y responsables de la legalidad de sus actos."¹⁰

Una estructura política y jurídica de esta naturaleza garantiza el crecimiento de la *sociedad*, reglamenta las oportunidades de las *organizaciones*, introduce las normas para la estructura institucional del *Estado* y sobre todo, conserva la aplicación de *derechos de libertad económica y de propiedad*; además, estimula un orden gubernamental de *Estado* y se distingue por hacer valer la *Ley* en todos los aspectos sociales; consolida, finalmente, el *Estado de derecho*.

Así, mientras "El dominio burocrático tuvo su origen con la división social del trabajo... El paso de la esfera de la legitimidad a la de la legalidad señaló... una fase ulterior del *Estado*..., la del *estado de derecho* fundada más bien sobre la libertad política (y no solamente

¹⁰ Gaetano Mosca, La clase..., op.cit. p. 320.

privada) y sobre la igualdad de participación... de los ciudadanos... frente al poder..."¹¹

Esta transformación estatal permite identificar aspectos económicos y políticos ininterrumpidos sobre el crecimiento y desarrollo social; los aspectos políticos son, de hecho, los referentes a la libertad política para elaborar y aprobar normas que originan el legítimo dominio burocrático y legal del Estado -amen de reglamentar todos los aspectos de las relaciones sociales-, mientras que los primeros (los económicos), se establecen por la división del trabajo para consolidar el orden productivo perpetrado por la propiedad de medios así como crear oportunidades de *mercado* dirigidas a los *organismos* sociales.

Estas líneas de integración y orden permanecen por principios de creación y procuración de *leyes escritas*, de éstas, la *Ley* básica y primordial es la *Constitución*. El término *Constitución* refiere un "...conjunto de normas jurídicas fundamentales, escritas..., que establecen la estructura esencial del Estado"¹²

Una *Constitución moderna del Estado burgués de Derecho* es una *Ley* que integra los aspectos económicos y políticos anteriores: esta *Constitución es liberal* "...en el sentido de la *libertad burguesa*, (...donde se...) integran los dos principios del elemento típico del *Estado de Derecho*. Primero, un *principio de distribución*: la esfera de libertad del individuo (... es ...) *ilimitada en principio*, mientras que la facultad del Estado para invadirla *es limitada en principio*,

¹¹ Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, Diccionario de... op.cit. pp. 197 y 633.

¹² Paolo Biscaretti Di Ruffia, Introducción al derecho ... op.cit. p. 288.

Segundo, un *principio de organización*, que sirve para poner en práctica ese principio de distribución (...) encuentra su expresión en una serie de *derechos* llamados *fundamentales* o *de libertad*...¹³

El *principio de distribución* y el *de organización* son, en esencia, *orden* y *presencia del Estado de derecho*, bajo esos principios se mantienen en equilibrio los límites y permisos de acción del *Estado* para invadir espacios de libertad de los individuos quienes, a su vez, hacen valer *derechos fundamentales* y *de propiedad* -aplicados al *mercado*- así como de *igualdad* -de *participación política*- hacia el poder estatal.

Esta situación revela que el *Estado de derecho* se orienta, finalmente, contra la estructura gubernamental del *Estado burocrática*; a través de dicha estructura burocrática se pretende dirigir el desarrollo y crecimiento de la *sociedad* mediante intervenciones administrativas en la vida privada excedidas por falta de límites escritos y reglamentados; esta incompatibilidad origina el desarrollo institucional del *Estado de derecho* cuya función elemental es mantener y establecer el *Derecho* ante la *sociedad* y el mismo, sus posesiones y permisos de acción están rigurosamente definidos por la *Ley*.

Una consecuente aplicación de *derechos fundamentales* y *de propiedad*, la necesidad de perfeccionar la economía en términos de *inversiones productivas* -insostenibles para *organismos* sociales- y la creación de una *infraestructura* para intercambios comerciales

¹³ Carl Schmitt, *Teoría de la Constitución*, (Traducción de Francisco Ayala), Madrid, España, Alianza Editorial, 1992, pp. 137-139.

promueven una mayor intervención del *Estado* en la administración de la riqueza y recursos de la *sociedad*.

El requerido desarrollo socioeconómico es la principal causa del protagonismo del *Estado de derecho* en la dirección económica.

"...El desarrollo como crecimiento... asigna al estado un importante papel en tanto orientador de políticas económicas y en cuanto estimulador de la inversión pública o privada y administrador de un adecuado nivel de gasto público."¹⁴

El importante papel económico adquirido por el *Estado* incursiona nuevas funciones que se adjudica progresivamente, dichas funciones se establecen por una serie de límites y permisos reglamentados en la *Constitución*, esta *Ley* proporciona una distinción normativa de ámbitos privados u económicos y atributos para el *Estado* a fin de invadir esas actividades, esto equivale a señalar que los individuos se sujetan al poder coactivo y de dirección económica del *Estado*, pero ello no significa que puedan interferirse sus *derechos fundamentales*, se trata de un trabajo conjunto entre *organizaciones e instituciones*.

Como se observa, las nuevas funciones para el *Estado de derecho* son introducidas mediante la existencia de normas elaboradas y aceptadas por la voluntad política de individuos libres; esto corresponde, a que en el ejercicio gubernamental del *Estado* "...debe imperar «la Ley» y estar colocada la total actividad del Estado bajo la reserva de la Ley" (Lo cual es válido para el *principio de organización* en...) la llamada división de poderes, es decir, de la

¹⁴ Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, *Diccionario de...* op.cit, pp. 523-524.

distinción de Legislación, Administración y Justicia, (...) tiene sentido en tanto que se entienda por *Ley* una norma general... jurídica, es decir, un precepto, en que el Estado se dirige a sus súbditos, «para fijar entre ellos y él mismo los límites de lo permitido y lo que puede hacerse».¹⁵

En efecto, la *Constitución* es la *Ley* que unifica y mantiene el orden normativo entre la *sociedad* y el *Estado*, además, como disposición reglamentaria, favorece el perfeccionamiento de las relaciones entre dichos actores y sobre todo, como marco normativo institucional, establece un cúmulo disperso de permisos y límites motivados por diversos propósitos económicos y bajo concepciones teóricas-políticas para las diversas estructuras gubernamentales.

En ese sentido, la evolución "... sistemática del *moderno Estado de Derecho* (...corresponde al...) pensamiento de los *derechos fundamentales* (...) ya que...) contiene el *principio* básico de *distribución* en que se apoya el *Estado de Derecho liberal-burgués* llevado a la práctica de un modo consecuente "... Los más importantes *derechos fundamentales* de esas declaraciones son: libertad, propiedad privada, seguridad, derecho de resistencia y libertades de conciencia y de religión "... en sentido propio son, esencialmente, *derechos del hombre individual libre*, y, por cierto, derechos que él tiene frente al Estado "... son tan solo los derechos liberales de la persona humana individual."¹⁶

¹⁵ Anschütz, artículo *Gesetz* -Ley-, en *Diccionario de Derecho político y administrativo* de Stengel-Fleischmann, II, pág. 215, en Carl Schmitt, *Teoría de...*, op.cit. pp. 156-159

¹⁶ Carl Schmitt, *Teoría de...*, op.cit. pp. 164-165, 170

Por lo expuesto -y finalizando este punto-, importante es aclarar que una definición sustancial del *Estado* incluye tres aspectos: "Primero: el *Estado* es un conjunto de *instituciones* manejadas por el propio personal estatal... Segundo: esas *instituciones* se localizan en el centro de un territorio geográficamente delimitado, atribuido generalmente a una sociedad; hacia su interior, el *Estado* vigila severamente a su sociedad nacional, y hacia el exterior a las numerosas sociedades entre las que debe abrirse camino... Tercero: el *Estado* monopoliza el establecimiento de reglas al interior de su territorio, lo cual *tende* a la creación de una cultura política común compartida por todos los ciudadanos."¹⁷

Los enumerados aspectos revelan que el poder estatal se establece por un aparato burocrático institucional que se estructura para la aplicación de reglas hacia la *sociedad* y por la creación de una vida política compartida entre individuos sociales así como por un territorio geográficamente delimitado: la *sociedad* nacional, por lo tanto, es la principal fuente de poder del *Estado moderno* y sus relaciones involucran tanto *organizaciones* como *instituciones* y el correspondiente *mercado*, dicha interrelación es motivo de análisis del subtema que a continuación se desarrolla.

¹⁷ John A. Hall y G. John Ikenberry, *EL Estado* (Traducción de Enrique Mercado), México, Editorial Patria-Nueva Imagen, 1991, pp.12-13.

1.3 Misión del *Estado* en la *sociedad* de libre *mercado*.

La complejidad del análisis que se presenta se dirige al conjunto de relaciones entre el *Estado*, la *sociedad* y el *mercado*; esas relaciones pueden concebirse como un *sistema global* y cada uno de los actores participantes como *subsistemas* del *sistema global*; ello se sustenta en base a lo siguiente:

"...el estado, la economía y la sociedad (...) presentan un conjunto de... relaciones complejas que tienden a unificarlas en un *sistema global*. ...La definición básica de *sistema*... es "...un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado" (...). A su vez,...) El *sistema* está constituido por *subsistemas*, que gozan de autonomía relativa. Sin embargo están más o menos articulados según el tipo de relaciones que se establecen entre ellos."¹⁶

Los *subsistemas*, por lo expuesto, refieren un punto que debemos examinar, dichos *subsistemas* básicamente son dos, el constituido por el *Estado* y aquél que se integra por el carácter privado de la *sociedad* y la *economía de mercado* (*subsistema* socioeconómico)

El *sistema* o *subsistema* constituido por el *Estado* se articula con cuatro subsistemas, a saber: "el de propiedad, el político, el **decisional**, y el de la economía pública (...). Por su parte, (...) El

¹⁶ Luhmann, Niklas, *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, y Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, (Izuzquiza), en José Luis Ayala Espino, Limites del..., op.cit. pp. 9, 15-16.

sistema socioeconómico comprende cuatro *subsistemas*: -de la propiedad, -político-social, -decisional y, -el económico.¹⁹

Dada la compleja relación e interacción que se establece entre dichos componentes es importante describir sus aspectos primordiales, objetivo(s) básico(s) y/o funciones elementales que refieren los propósitos esenciales de la investigación; dichos aspectos logran ser identificados en la diversidad de relaciones del entorno de los *subsistemas* y pueden ser descritos de la siguiente manera:

1) *Subsistema de propiedad*: Este *subsistema* contempla los *derechos de propiedad* que se derivan de los *derechos fundamentales* de las ideas *liberales* y que el *Estado*, a través de sus *instituciones*, hace valer en el *subsistema* económico. "Los *derechos de propiedad* comprenden: usar libremente un activo, cambiarlo de forma, y transferirlo parcial o totalmente, y obtener los frutos derivados de la propiedad."²⁰

En el *subsistema de propiedad* se presentan, de acuerdo a lo señalado, una serie de factores que mantienen una compleja interacción entre aspectos políticos, sociales y económicos; se logran visualizar una gama de relaciones entre individuos y sus grupos, sobresalen las referentes a sus fines privados u económicos. En este *subsistema* (como en los otros tres), se mantiene una interacción de cuestiones privadas y públicas. En las primeras -que atañen de manera relevante el funcionamiento del *subsistema*-, se hace respetar la *propiedad* con consentimiento y/o previa

¹⁹ José Luis Ayala Espino, *Limites del...*, op.cit. p. 18.

²⁰ *Ibid.*, p. 21.

autorización del propietario. Para las segundas, el *Estado* se ocupa de aplicar y reformar reglas, normas o *leyes* que tienen que ver con dicha *propiedad*; mantiene, e incluso amplía, restricciones que afecten tales *derechos*.

La mayor importancia de este primer componente sistémico se debe a que los *derechos de propiedad* son parte sustancial de la *economía de mercado*; a través de ellos se sostienen los intercambios y son considerados para la elaboración de reglas socioeconómicas; la *economía de mercado*, insistimos, "...es un sistema de precios, pero también un conjunto de instituciones sociales que crean las condiciones para que las operaciones de compra-venta tengan lugar en términos de una legalidad instituida. "...el *mercado* no puede funcionar en un vacío y necesita un marco jurídico y normativo que sólo el estado puede establecer..."²¹

De esta manera, el *subsistema* se encuentra elaborado por la existencia de *derechos de propiedad* y el diseño de normas que permiten intercambios; estas normas son aplicadas por el *Estado* y su administración es imparcial en la medida que se requiere un *mercado* eficiente.

Los *derechos de propiedad* son, de hecho, "...derechos que los individuos se apropian sobre su propio trabajo y sobre los bienes y servicios que poseen. La apropiación es una función de normas legales, de formas organizacionales, de cumplimiento obligatorio y de normas de conducta, es decir, el marco institucional."²²

²¹ Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial*, en José Luis Ayala Espino, Limites del..., op.cit. p. 45.

²² Douglas C. North, Instituciones, cambio..., op.cit. p. 51.

2) Subsistema político-social: El *subsistema político-social* refiere una distinción entre *instituciones* del *Estado* y *organizaciones* de la *sociedad* que se integran en el *sistema global* y son encauzadas bajo aspectos sociopolíticos; son atendidas aquí, *diferencias* respecto al significado de las *instituciones* y las *organizaciones*.

Las *instituciones* -como hemos señalado-, minimizan la incertidumbre de las relaciones humanas por el hecho de que proporcionan y aplican normas a la vida diaria y constituyen una guía para la interacción humana.

Por su parte, las *organizaciones* dan una estructura a la interacción humana e incluyen cuerpos económicos, políticos y comunitarios (empresas, sindicatos, iglesias, clubes, asociaciones, etc.); se crean con propósitos muy específicos y son la fuente principal del cambio institucional.

A este *subsistema* le corresponden, por lo tanto, mecanismos que el *Estado* genera para mantener el progreso económico; le convergen, incluso, mecanismos de respuesta de la *sociedad* respecto a *políticas de gobierno* (definición en punto 1.4) aplicadas al mismo; en ese sentido, el *Estado* se constituye como el principal generador de *instituciones* a través de las cuales se hacen valer reglas para *integración* e intercambios de los *organismos* de la *sociedad*; siendo así, dicho orden social se instruye mediante el marco legal e institucional con el cual los individuos logran agruparse en *organizaciones* distintas y con objeto de aprovechar las *oportunidades* de su entorno.

En tales circunstancias, el cúmulo de *instituciones* del *Estado* y el correspondiente de *organizaciones* de la *sociedad* -que

operativamente afectan al *mercado* y alteran este *subsistema*-, está limitado por objetivos específicos de creación para esas *organizaciones e instituciones* y su participación en las relaciones económicas.

3) *Subsistema decisional*: Al *subsistema decisional* le corresponden las tomas de decisión a nivel institucional y de grupo; este *subsistema* dispone de mecanismos para organizar, sistematizar y dar a conocer información para toma de decisiones tanto de *instituciones del Estado* como de *organizaciones* sociales; dicha información proporciona los principales criterios para el pronunciamiento de juicios de valor que interfieren la dirección organizacional e institucional; para tal efecto se estipulan normas que pretenden evitar el *oportunismo* -principalmente en cuestiones económicas y de intercambio-.

Entendemos por *oportunismo* "...la búsqueda del interés propio con dolo. Esto incluye algunas formas más flagrantes tales como la mentira, el robo y el engaño, pero no se limita a ellas. ...el *oportunismo* se refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir de otro modo. El *oportunismo* es responsable de las condiciones reales o aparentes de asimetría de la información que compliecan los problemas de la organización económica."²³

En función de este *sistema decisional* se afecta todo tipo de planeación, estrategias de negocios, políticas económicas y toda una

²³ Oliver E. Williamson, *Las instituciones económicas del capitalismo*. (Traducción de Eduardo L. Suárez), México, FCE, 1989, pp. 57.

serie de aplicaciones prácticas que tienen que ver con la dirección institucional y organizacional. El *subsistema decisional* representa, en última instancia, las decisiones por parte de la *burocracia* así como aquellas elaboradas por las *organizaciones* de la sociedad.

4) *Subsistema económico*. "En este *subsistema* se relacionan y articulan el mercado y el estado, la economía pública y la privada. ...El *subsistema económico* permite organizar, (i) el intercambio en el mercado mediante el mecanismo de los precios y consecuentemente asignar los recursos productivos, (ii) la intervención del *estado* en la economía por medio de regulaciones para coordinar aspectos micro y macroeconómicos en las siguientes áreas: la administración de la demanda agregada, la política fiscal, las fallas del mercado, los bienes públicos, y las externalidades"²⁴.

En el *subsistema económico*, como se observa, se contemplan intercambios y/o *transacciones de mercado*, por esta razón, la compraventa de productos o servicios es reglamentada institucionalmente.

Un *mercado* que se guía por costos y precios permite una constante elaboración de dichos movimientos, por su parte, las *instrucciones* guían esos intercambios y los ordenan de acuerdo al sistema de reglas o marco normativo requerido para tal fin.

El aspecto más sobresaliente del cuarto *subsistema* corresponde a las *transacciones de mercado*, al respecto añadimos que esos intercambios se llevan a cabo por concesiones recíprocas; ello significa que son "*transacciones mercantiles y no mercantiles*.

²⁴ José Luis Ayala Espino, *Límites del ...* op.cit. p. 45.

Las primeras tienen lugar en los mercados formales y se regulan por los precios y las normas existentes. Las segundas, ocurren en las relaciones personales informales entre compradores y vendedores por medio de distintos mecanismos como subastas, clientelismo, pujas, regateo, contratos inter-firma, etcétera.²⁵

Las *transacciones*, por lo tanto, se mantienen a través de un costo que se incluye en el desarrollo institucional del *Estado* y corresponde a necesidades del *mercado*; al respecto se señala que los intercambios mercantiles se favorecen mediante el menor *costo de transacción* posible, siendo así, "Los *costos de transacción* son los costos de la administración del sistema económico' (...) dependen...) de las reglas del mercado y del entorno institucional. Los *costos de transacción* incluyen..." -los necesarios para obtener información relevante. -los relativos a la negociación y la toma de decisiones, y, -los correspondientes a la vigilancia y cumplimiento de los contratos. ...Sin el *estado*, sus *instituciones*, y las estructuras de *derechos de propiedad*, los *costos de transacción* se incrementarían notablemente hasta casi paralizar la producción...".²⁶

Las *instituciones* del *Estado*, por lo anterior, promueven y orientan los intercambios y minimizan sus costos: esto significa que los *costos de transacción* son totalmente diferentes a los de

²⁵ **Ibid.**, p. 46.

²⁶ Arrow, J. Kenneth, "El equilibrio económico general: propósito, técnicas analíticas, elección colectiva", en *Los premios Nobel de economía*; Coase, R.H., *The firm, the market and the law* y Eggetsson, T. *Economic behavior and institutions* en José Luis Ayala Espino, Límites del..., op.cit. pp. 46-47.

producción, son costos de administración y sostenimiento de la *economía de mercado*, de su aparato burocrático; de hecho, son costos que mantienen la validez y continuidad de los *derechos de propiedad* y sus correspondientes *transacciones*; esas actividades estatales se relacionan con la planeación y procedimientos que el personal burocrático implementa para desarrollar y mantener los *derechos* referidos y sus intercambios, es decir, tienen que ver con el proceso administrativo gerencial del *Estado*, a continuación abordamos este aspecto.

1.4 La gestión del *Estado* en la *sociedad moderna*.

Entre el *Estado*, la *sociedad* y el *mercado* existe una constante relación; presentan un cúmulo de intercambios de crecientes funciones institucionales y organizacionales así como de *transacciones* y sus respectivos *costos*; exhiben, de hecho, un aparato burocrático para reglamentar el *mercado* y ello favorece el desenvolvimiento de intercambios para economías donde los *derechos de propiedad* se hacen valer mediante un *Estado de derecho*.

El *Estado*, para tal efecto, asume la aplicación de "...constantes medidas destinadas a la regulación del crecimiento y a la orientación del proceso económico y a la creación de las condiciones estructurales (...para la...) configuración del mercado, (...esta...) dirección y regulación... podríamos (...llamarla...) *la empresa económica nacional* (...que...) supone del *Estado*... la transformación... de un <<Estado (predominantemente)

legislativo>>... en un Estado predominantemente administrativo o de prestaciones o, quizá, más bien en un *Estado manager** de la sociedad nacional..."²⁷

El Estado, de esta manera, se renueva progresivamente; crea y mantiene *instituciones* para aplicar la Ley a intereses privados de la sociedad, así mismo, *instituciones* que reglamentan las *transacciones* económicas y las correspondientes para integrar la economía en beneficio de *organizaciones* que requieren intercambios exteriores; esas *instituciones* se consolidan en la *administración pública*.

"...la *administración pública* trasciende la mera ejecución de las normas universales del Estado y se erige en la instancia principal que organiza... la presencia del Estado en la sociedad... da un contenido político y administrativo al Estado (...para...) diferenciarlo del carácter civil de la sociedad. La *administración*

* "No empleamos la denominación *manager* en su estricto sentido administrativo... sino para designar la acción directora e integradora de la sociedad nacional por parte del Estado dentro de la complejidad de la civilización tecnológica, aun sabiendo que el vocablo *manager* es un tanto equívoco. Según Drucker... el vocablo no tiene equivalente en otras lenguas, e incluso en el inglés británico tiene otra significación que en el americano... Drucker sintetiza la acción del *manager* en dos tareas: la conversión de una pluralidad en totalidad, es decir, en algo que produzca más que la suma de recursos de las partes, y la armonización en cada decisión de las exigencias inmediatas con las del futuro a largo plazo. Requiere tanto una capacidad de síntesis como de análisis, y se despliega en una serie de tareas específicas..." P.F. Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, 1973, p. 390. En Manuel García Pelayo, Las transformaciones del Estado contemporáneo, México, Alianza Editorial, s/a, p. 36.

²⁷ Manuel García Pelayo, Las transformaciones del..., op.cit., pp. 36-37.

pública es la acción organizada e inmediata que el Estado utiliza para dominar en última instancia a la sociedad...²⁸

El carácter esencial del *Estado*, por lo anterior, es la *administración pública* la cual, en casos concretos, hace efectiva su presencia institucional ante la *sociedad* y en función del *mercado*, así mismo, de acuerdo al *principio de organización*, sus tareas son establecidas y dirigidas por el *Poder Ejecutivo*.

"El *Ejecutivo*, como depositario de la *administración pública*, es el encargado de unir al Estado y la sociedad, es el 'gobierno en acción' y es el enlace mediante el cual la sociedad recibe el poder del Estado."²⁹

La *sociedad*, el *Estado* y el *mercado*, bajo dicho enlace, son *sistemas* que continuamente están interrelacionados de manera palpable y perceptiva por prácticas operativas de la *administración pública* -que se presentan, de manera distinguida, en cuerpos institucionales encargados de aplicar la *Ley*-; por otra parte, ese ejercicio administrativo se mantiene en una constante transformación motivada por oportunidades creadas hacia *organismos* privados y sus logros.

Estas prácticas institucionales son dirigidas por la aplicación de *políticas públicas* y, mejor dicho, *políticas de gobierno* ya que son cursos de acción establecidos por el personal estatal y son requeridas para objetivos socioeconómicos y del *Estado*.

²⁸ Ricardo Uvalle, *El gobierno en acción*, México, FCE, 1984, p. 108.

²⁹ *Ibid.* p. 109.

“Al hablar de *políticas públicas* queremos entonces decir decisiones de gobierno que incorporan... la opinión, la participación, la corresponsabilidad y el dinero de los *privados*, de los ciudadanos.”³⁰

Para este señalamiento cabe aclarar lo siguiente:

“...el concepto de “políticas públicas” obedece a una (mala) traducción literal del inglés. En ese idioma el concepto es *public policy*, que se distingue de ese modo de la palabra *politics*...

Cuando en español decimos “políticas públicas” caemos en una redundancia o -en el mejor de los casos, en un malentendido... Quizás sería más claro si se dijera: “*políticas de gobierno*” (...ya que...) cuando se habla de políticas públicas se está hablando de las responsabilidades asumidas por un gobierno constituido.”(sic)³¹

Por lo expuesto, la gestión estatal mediante *políticas de gobierno* no refiere aspectos estructurales de las *instituciones*, se dirige a las áreas en que el personal del *Estado* interviene el entorno social y sus formas para llevar a cabo dicha intervención; esta gestión se ve afectada por *organizaciones* que promueven desarrollos técnicos con objeto de cumplir sus objetivos; el impacto de esas tareas organizacionales se percibe a nivel mundial -hacia su exterior-, por lo que las *políticas de gobierno* de los *Estados nacionales* tienen que ser adaptadas a las nuevas circunstancias; estos cambios han impulsado las llamadas *Revoluciones Industrial y Tecnológica*, de

³⁰ Luis F. Aguilar Villanueva, “Política pública y gobierno”, en Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., LA REVISTA DEL COLEGIO, Año II, Núm. 4, Oct. 1990, México, D.F., Ed. CNCPyAP, 1990, p. 254.

³¹ Mauricio Merino Huerta, “El gobierno fuera del Centro” en Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., LA REVISTA DEL..., op.cit. pp. 261-262.

la Productividad, y la Administrativa de los siglos XVIII, XIX y XX.

De dichas transformaciones los cambios perpetrados por la *Revolución Industrial y Tecnológica* son de tal importancia que han renovado los métodos de producción para la *economía de mercado*. En efecto, "...las escuelas del siglo XVIII (...) la *Enciclopedia* de Denis Diderot (1713-1784) y Jean d'Alémbert (1717-1783)... Convertieron la experiencia en conocimiento, el aprendizaje en libro de texto, el secreto en metodología, el hacer en conocimiento aplicado (...) bases esenciales de lo que hemos venido a llamar la "*Revolución Industrial*", o sea la transformación mundial de la sociedad y la civilización por la *tecnología*"³².

A raíz de los cambios suscitados por la *Revolución Industrial y Tecnológica* y en el transcurso de poco más de siglo y medio (1728-1897), se elaboran nuevas herramientas, nuevos procesos, nuevos materiales, nuevas técnicas de producción y distribución para el *mercado*, incluso, novedosas maneras para llevar a cabo el intercambio de bienes y servicios y se crean diversas formas para mantener los *costos de transacción* y el cumplimiento de *derechos de propiedad* para el *Estado*.

La creación de esos instrumentos diseñados proporcionan al *mercado* un espacio de transformación inusitado, el *mercado* se convierte en la principal razón de competencia y crecimiento de las *organizaciones*, consecuentemente, de las *instituciones* del *Estado*; se introduce en él, la *tecnología* que proporciona grandes beneficios

³² Peter F. Drucker, *La sociedad...*, op.cit. pp. 31-32.

al desarrollo económico e incrementa la utilidad de los productos y el valor de los servicios

“La palabra (*...tecnología...*) es un manifiesto por cuanto combinó *téchne*, es decir, el misterio de una habilidad artesanal, con *logia*, conocimiento organizado, sistemático, deliberado”³³

Es así que las *sociedades nacionales* (sociedades de cada país), son continuamente influenciadas por avances *tecnológicos* de la *sociedad transnacional* y ello permite una relativa interdependencia de cada nación. Entendemos por *sociedad transnacional* el “...conjunto social resultante de las interacciones directas entre actores pertenecientes a sociedades de distintos Estados. Entre tales interacciones pueden contarse los tráficores o flujos monetarios y financieros, de mercancías, de personas, de ideas y de patrones culturales, de modelos tecnológicos, de acciones políticas, etc.
...”³⁴

La interdependencia de las *sociedades nacionales* se acumula, por tanto, mediante los intercambios requeridos de la *sociedad transnacional* y se presenta bajo un fenómeno de creciente integración del planeta y un constante aumento de interacción supranacional, de ese modo, cada *sociedad* (cada nación), recibe insumos de otras y se ve coherenciada a tolerar información, orden y conocimientos exteriores

Esta creciente sistematización de la *sociedad* estimula la constante competencia de *mercado* la cual involucra una serie de contradicciones sociales; sobresalen los problemas de bienestar,

³³ *Ibid.*, pp. 30-31.

³⁴ Manuel García-Pelayo, *LAS TRANSFORMACIONES DEL...*, op.cit., p. 138

distribución del ingreso y la presencia de diversos enfoques teóricos-políticos acerca del orden económico, del propio *Estado* y de novedosas *políticas de gobierno* que articulen mejores beneficios a la vida social y no afecten las *transacciones*.

Los desajustes estructurales del *Estado* de fines del siglo XIX se presentan por la disminuida eficiencia institucional para solucionar los problemas de la *economía de mercado* -que incluyen los referentes al bienestar social-; dicha problemática se amplía durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, surgen, a la vez, teorías políticas que se oponen al orden requerido por la estructura de intercambios; sobresale la teoría *marxista-leninista* sobre el *Estado* y el derecho socialistas cuyos principios ideológicos son diferentes a los correspondientes del *mercado* de las ideas *liberales*.

Los cuestionamientos hacia el orden social y la integración estatal de principios del siglo XX permite que *comunistas, fascistas y nazis* se adueñen de las *instituciones* de *Estado*, ello provoca la Primera y Segunda Guerras Mundiales y posteriormente influyen en la Guerra Fría.

La crisis de las décadas de los años 20, 30 y 40 de principios del siglo XX es de severas proporciones, abarca tanto *instituciones* estatales como *organizaciones* socioeconómicas, esta crisis es producto del propio desarrollo y consolidación de la *sociedad moderna* -la *tecnología* aplicada al *mercado*, en última instancia, genera los desajustes socioeconómicos-, el *Estado* se obliga a reestructurar sus funciones e *instituciones*; ello provoca una *actualización Constitucional*; el aspecto que mayor atención recibe es el económico, en sí, la participación estatal en la *economía de*

mercado; la *teoría económica* de Keynes tiene una fuerte influencia hacia los principios e ideas *liberales* del *Estado de derecho*.

“Keynes apuntó que los dos grandes problemas (... de *mercado*...) son el desempleo y la concentración del ingreso. ... planteo que estos problemas no se resuelven con simples ajustes ... sino que requieren la participación deliberada del Estado en la economía, lo que trajo como consecuencia el surgimiento del Estado administrador de la demanda (para proporcionar el pleno empleo) y el Estado benefactor (para redistribuir el ingreso)”³⁵

Pretendiendo resolver los problemas enunciados, el *Estado* se estructura como *Administrador y de Bienestar*; esto genera una mayor sistematización e interrelación socioeconómica; las *organizaciones* impulsan una estructura estatal que valide sus objetivos ante la *sociedad transnacional* (los cuestionamientos de Keynes son atendidos en los *mercados* internos, de cada país), se promueven, con ello, normas y políticas internacionales, financieras y comerciales con el fin de regular intercambios transfronterizos, a la vez, se presenta una profunda transformación productiva.

Para la década de los años 60 el *Estado de Bienestar* pierde efectividad.

“El intervencionismo de estado en la modalidad del Estado de bienestar, pierde eficiencia en la medida en que las economías son abiertas e impulsadas por la innovación tecnológica, la

³⁵ René Villarreal, *La contrarrevolución monetarista*. México, Editorial Océano, 1984, p. 14.

*globalización*³⁶, el auge de los servicios y de las finanzas y el comercio mundial.”³⁶

La disminución funcional del *Estado*, como se observa, es producto de transformaciones sistematizadas e integrales de *mercado*; la *sociedad* evoluciona de tal manera que sus grandes *organizaciones* transforman creencias, valores, estructuras económicas y sociales, conceptos y sistemas políticos e incluso visiones mundiales.

Una de las transformaciones más relevantes se presenta en la concepción teórica del *Estado-nación soberano* el cual se sustenta en la defensa del territorio y la población y pretende hacer valer intereses de su *sociedad* ante la comunidad internacional de *Estados-naciones*.

Los esfuerzos del cambio se dirigen hacia una nueva estructura institucional, lo que ocasiona la terminación del *Estado* como principal actor político a fines del presente siglo XX, se inicia un

* El “...funcionamiento del *capitalismo posmoderno* se caracteriza por *procesos de globalización*, interdependencia e incertidumbre, causa y efecto, a su vez, de los cambios en la naturaleza y estructura de operación de los mercados...; nuevo sistema de comercio internacional, donde el comercio complementario y competitivo da paso al comercio adversario a través de *bloques regionales*, ...nueva estructura, organización y funcionamiento de la economía mundial, cuyo distintivo es la *globalización*, ...tripolaridad económica entre grandes potencias y sus bloques respectivos, Estados Unidos, Japón y Alemania; ...búsqueda de una nueva economía, ...de nuevos enfoques, conceptos, procedimientos y mecanismos de articulación entre el *Estado* y el *mercado*; entre la *sociedad* y los sistemas de gestión pública...” René Villarreal, Liberalismo social y reforma del Estado, México, FCE, 1993, pp. 10-12.

³⁶ Ricardo Uvalle, Los nuevos derroteros de la vida estatal, México-Toluca, IAPEM, 1994, p. 14.

novedoso cuestionamiento encaminado a la formación de un *Estado para la sociedad postcapitalista*.

“Los últimos años 80 y los primeros 90 marcaron ...el final de otra era, otra clase de historia..., señaló el fin de 400 años... en que el *Estado-nación soberano* fue el actor principal... en el escenario político. ...Compartirá cada vez más (...su actuación...) con otros órganos, otras instituciones, otros forjadores de política (...De hecho...) Estamos pasando -y en realidad, ya hemos pasado- al *Estado postcapitalista*. La nueva sociedad, que ya está aquí, es una *sociedad postcapitalista*. (...) Su (...) recurso económico básico ... no es el capital ni son los recursos naturales ni el “trabajo” *Es y sera el conocimiento*. ...y tendrá que ser una sociedad de organizaciones.”³⁷

Es importante aclarar que el concepto de *sociedad postcapitalista*, en base a lo anterior, se deriva del hecho de que el *mercado* se transforma pasando de ser un elemento de la *sociedad* a ser la *propia sociedad*, situación motivada por la *tecnología* aplicada al mismo; la *tecnología* y su nuevo significado introducido al *conocimiento* es lo que provoca la inevitable y dominante estructura de *mercado*.

Ello significa que “La velocidad del cambio técnico creó una demanda de capital muy superior a cuanto podría suministrar el artesano. La nueva *tecnología* requería también concentración de la *producción*, es decir, el paso a la *fábrica*. ... la *producción*. (...por esta razón,...) pasó... a basarse en *tecnología*. Como resultado de

³⁷ Peter F. Drucker, La sociedad..., op.cit. pp. 4-10

ello, el capitalista pasó... a ocupar el centro de la economía y de la sociedad."³⁸

La *sociedad postcapitalista*, de acuerdo a lo establecido, es una *sociedad* que revela el *conocimiento* como el principal recurso económico organizacional; este trascendente aspecto promueve la elaboración de constantes *políticas de gobierno* para distintos problemas del orden socioeconómico.

La *sociedad postcapitalista*, por otro lado, encuentra su posesión y límites con el propio desarrollo tecnológico del *mercado*, que es motivado por profundos cambios técnicos y mediante las innovaciones metodológicas de la *Revolución Industrial y Tecnológica* así como por las correspondientes a la *Revolución de la Productividad* y, finalmente, por las de la *Revolución Administrativa*.

La *Revolución de la Productividad*, por su parte, se inicia con la administración científica de Taylor a principios del siglo XX y culmina en la década de los años 50.

"...la *Revolución de la Productividad* había empezado (con las ideas de...) Frederick Winslow Taylor (1856-1915). (...quien...) aplicó por primera vez el conocimiento al estudio del *trabajo*, al análisis del trabajo y a la ingeniería del trabajo. (...) Para... 1930, la administración científica de Taylor se había impuesto en el mundo desarrollado... la *Revolución de la Productividad* ya terminó. Hace cuarenta años, en el decenio de los 50..."

³⁸ *Ibid.*, pp. 32-33.

³⁹ *Ibid.*, pp. 37-45.

De este modo, la *sociedad postcapitalista* se consolida mediante la *Revolución Administrativa* que inicia al término de la *Revolución de la Productividad*, el *conocimiento* se convierte en el único recurso de la *economía de mercado* y se aplica en forma sistematizada y deliberada en todas las áreas y disciplinas.

*"Hoy el conocimiento es el único recurso significativo ... es conocimiento como instrumento, como el medio de obtener resultados sociales y económicos ... Ese tercer cambio en la dinámica del conocimiento se puede llamar la Revolución Administrativa (o, la cual ...) ha abarcado toda la Tierra ... Se han necesitado menos de cincuenta años -de 1945 a 1990- para que la Revolución Administrativa se volviera dominante y mundial."*⁴⁰

Las inevitables consecuencias de los cambios tecnológicos - impulsados por los cambios metodológicos perpetrados por las *Revoluciones* anunciadas, se reflejan en un ajetreo y desarrollo gerencial de nuevas funciones institucionales del *Estado* y se dirigen a dar pronta solución a problemas estructurales de la reciente *sociedad postcapitalista*; de hecho, son un reto histórico ...

"...el Estado, en tanto que institución histórica concreta, entrara en un proceso de entropía o de desorganización creciente, para ser sustituido por otro tipo de orden político. ... el Estado de nuestro tiempo ...actúa constantemente a través de políticas de distinto tipo... destinadas a estructurar y reestructurar la sociedad y que

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 48-49.

afectan, por tanto, a las modalidades de existencia de sus miembros."⁴¹

Ante estas variaciones socioeconómicas y políticas mundiales, abordados los límites teóricos de la investigación y con objeto de entender y describir la estructura económica y *políticas de gobierno* implementadas en nuestro país hacia estos cambios, el segundo capítulo desahoga dichos cuestionamientos.

⁴¹ Manuel García Pelayo, Las transformaciones del..., op.cit. pp. 180-190.

CAPÍTULO II

LA BASE INSTITUCIONAL DEL ESTADO MEXICANO Y LA ECONOMÍA DE MERCADO.

2.1 El Estado mexicano y el sistema económico (1917-1940)

La *sociedad*, el *Estado* y el *mercado* en nuestro país mantienen constantes relaciones, se hacen valer, a través de las mismas, los *derechos de propiedad*, las *transacciones* y *costos de transacción*, la aplicación de la *Ley* e incluso se mantiene el *principio de organización* en la división de poderes (*Legislación*, *Administración* y *Justicia*); todo ello de acuerdo al marco jurídico establecido por la *Constitución*.

La *Constitucion* de febrero de 1917 para México (con sus nuevos artículos aprobados en la Convención de Aguascalientes de 1914 y posteriormente por el Congreso Constituyente de Querétaro en diciembre de 1916 a enero de 1917), estimula las relaciones *Estado-sociedad-mercado* para el presente siglo XX.

Con dicha renovación constitucional "La sociedad y el Estado mexicanos entran de lleno en una etapa de organización y movilización, que fue el complemento de consolidación institucional del movimiento armado iniciado en 1910. El Estado posrevolucionario fue el elemento que logró dar coherencia y contenido, en términos nacionales, a todo un proyecto de desarrollo ligado fuertemente a los compromisos sociales. La constitución de 1917 recoge este contenido social y (otorga...) al Estado amplias facultades para intervenir en los más diversos campos de la vida

nacional... ”¹

Además del complemento de consolidación institucional, la *Constitución* mexicana favorece la existencia y defensa de la *propiedad privada* tanto de medios de producción como de la tierra, así mismo, reglas y normas para las relaciones obrero-patronales en las *organizaciones* económicas, incluso, criterios de intervención institucional del *Estado* en la economía y en la elaboración de normas para las relaciones sociales en su totalidad, todo ello de acuerdo a los artículos 27o., 80o., 89o. y 123o. respectivamente.

“El artículo 27o. determinó que la propiedad de tierras y aguas corresponde originalmente a la nación, y que ésta tiene el derecho de transmitir su dominio a particulares para constituir la *propiedad privada*, a la cual pueden imponerse las modalidades dictadas por el interés público... El artículo 123o. fijó en 8 horas la jornada de trabajo... descansos semanales... obligó a los patrones a propiciar habitaciones cómodas e higiénicas, responder por accidentes y enfermedades de trabajo, etc...”²

“El artículo 80. dice que: ‘Se deposita el ejercicio del supremo poder ejecutivo de la unión en un solo individuo que se denominará ‘presidente de los Estados Unidos Mexicanos’ (Con esta disposición,...) La constitución mexicana estructura un sistema presidencial con todas las características que conforman a éste y

¹ Arnaldo Córdova, *La formación del poder político en México*, en José Fernández Santillán, *Política y administración pública en México*, México, INAP, 1980, p. 23.

² Bertha Ulloa, “La lucha armada (1911-1920)”, en Francisco Casanova Álvarez, *México: economía, sociedad y política*. Tomo I, México, UNAM, 1985, p. 275.

que... podemos calificarlo de puro porque no contiene ningún matiz o elemento parlamentario”³

Por su parte, el artículo 89 concede e impone al presidente tres facultades y obligaciones: la primera de ellas es promulgar la ley. ...el verbo promulgar (...se...) usa como sinónimo (...de...) publicar. ...Publicar es dar a conocer la ley a los habitantes del país y manifestar desde cuándo comienza su vigencia. La publicación debe ser hecha a través del... *Diario Oficial*. ...La segunda de las facultades y obligaciones... es la ejecución de las leyes. ... El poder ejecutivo es quien ejecuta la ley, quien la pone en vigor, quien tiene la *decisión ejecutoria* y quien realiza los actos materiales conducentes a su ejecución (... La tercera de las facultades y obligaciones es...) que el ejecutivo no es un agente mecánico, *un instrumento ciego de la voluntad del legislativo*, sino que tiene discernimiento y voluntad para hacer que el acto de ejecución sea un acto propio.⁴

Con estos elementos jurídicos, el *Estado mexicano* -con un *Poder Ejecutivo* fortalecido por la *Ley*-, adquiere un papel expropiador y de sólida presencia en la vida cívica y económica de la *sociedad*; impulsa un crecimiento y desarrollo con ciertas reservas y dificultades; ello motiva la reestructuración económica para de la *sociedad* así como la institucionalidad estatal.

El *Estado mexicano* -a través del *Ejecutivo*-, se adjudica amplias facultades y se dirige a la creación y aplicación de normas y *leyes*;

³ Jorge Carpizo, *El presidencialismo mexicano*, México, S. XXI editores, 1988, pp. 29, 45.

⁴ *Ibid.*, pp. 92-95.

la "...Constitución de 1917 ...expresó una voluntad que la *administración pública* puso en movimiento y que se manifestó en los meses que van de febrero a abril de 1917... Con objeto que la actividad del Estado funcione dentro de un ámbito normativo conveniente, en abril de 1917 se expidió la primera ley de secretarías para organizar y establecer las funciones de la administración pública."

El impulso económico y el orden requerido para el sistema monetario y financiero de México es un segundo aspecto que el *Estado* intensifica; asume el esfuerzo de organizar la producción de bienes y servicios y el manejo de una moneda nacional sólida; estos esfuerzos se llevan a cabo mediante las facultades y atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de Fomento y la Secretaría de Industria y Comercio y en base a la Ley de Secretarías de Estado de abril de 1917 quedando como sigue:

"ARTÍCULO 5o. Corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Impuestos federales.- Administración de todas las rentas federales.- Policía fiscal.-Casa de moneda y ensaye.-Emprestitos y deuda pública.-...Créditos nacionalizados.-Bancos y demás instituciones de crédito.-Estadística fiscal.-Presupuestos.- Responsabilidades a favor y en contra de la nación.- ARTÍCULO 6o. Corresponde a la Secretaría de Fomento, Colonización, inmigración y fundación de pueblos.-Maternidad Agraria, tierras de pueblos, dotación de tierras.- Fomento, conservación y

⁵ *Ley de Secretarías y Departamentos de Estado* de abril 14 de 1917, en Omar Guerrero, *El Estado y la Administración Pública en México*, México-Toluca, INAP, 1989, pp. 225-226.

explotación de las riquezas forestales en el Territorio Nacional... Estadística general.- Gran registro de la propiedad. (...Por último,...) ARTICULO 7o. Corresponde a la Secretaría de Industria y Comercio Comercio -Industria en General -Cámaras y asociaciones industriales y comerciales.-Enseñanza y propaganda industrial.-..Minería -..Petróleo y combustibles minerales - Concesiones y explotaciones petroleras.-Propiedad mercantil e industrial..."(sic)

Las actividades encomendadas a las *instituciones* enunciadas se dirigen bajo propósitos legítimos y legales de la *administración pública* y permiten instrumentar *políticas* necesarias para hacer efectivas y concretas las disposiciones legales; las nuevas relaciones *sociedad-Estado-mercado* son atendidas bajo una trascendencia organizativa de la *Ley*; así, el inicio, en mayo de 1917, del mundo Presidencial de Venustiano Carranza, otorga un mayor impulso jurídico en la reorganización socioeconómica de México y en la institucionalidad del *Estado* lo cual se dirige al avance sustancial de la claridad legal y organizativa de la *Ley*.

La necesidad de un sistema monetario válido para la nación dificulta el cumplimiento de las facultades y atribuciones de las secretarías mencionadas, para 1920, bajo un clima de sucesión presidencial, se integra un sistema monetario mediante un crédito al *Estado* mexicano por bancos externos; esta situación promueve las

⁶ *Ley de Secretarías de Estado*, en *Diario Oficial*, abril 14 de 1917, en Secretaría de la Presidencia, México a través de los informes presidenciales, la administración pública, Tomo 5, vol. 2, México, Subdirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, 1976, pp. 327-329.

concesiones para la explotación de la riqueza petrolera por parte de compañías extranjeras; con este acto se logra minimizar la miseria ocasionada por la lucha revolucionaria.

La tarea de la reordenación económica es mucho más que dicho crédito; siendo Presidente Álvaro Obregón hace frente a la deuda exterior ante bancos estadounidenses, posteriormente los bancos internos se reajustan en base al convenio De la Huerta-Lamont

Lo convenido por Thomas Lamont y Adolfo De la Huerta es aprobado el 14 de septiembre de 1922, en este convenio se estipula que "El gobierno (.. mexicano ..) convino en amortizar el capital y abonar los intereses que causa la deuda externa a partir de la época en que se suspendieron esos pagos. .. El empeño .. por .. Adolfo de la Huerta para llegar a un acuerdo... con Thomas Lamont, miembro del Comité Internacional de Banqueros, .. obedió... al convencimiento de que era vital, para el desarrollo económico de nuestro país, recuperar el crédito (.. y la confianza..) exterior y obtener las mejores condiciones posibles para reanudar el pago... .."(sic)⁷

En poco tiempo (1920-1923) Álvaro Obregón, cuyo mandato finaliza en noviembre de 1924, no logra dar cumplimiento satisfactorio a las *políticas* de su mandato, la solución a los problemas socioeconómicos ocasionados por la Revolución Mexicana (miseria, insalubridad y deterioro de vida de las clases sociales en general) no se resuelven de manera inmediata, requieren

⁷ Eduardo Blanquel, "Se aprobó el convenio De la Huerta-Lamont" en Tiempo de México, Periódico editado por la SEP, segunda época, no. 6, diciembre de 1920 a julio de 1924, México, SEP, 1983, p. 3

de una tarea prolongada

Entre dichas *políticas* destacan: Creación de un Banco Central de Emisión, creación de las Secretarías de Instrucción Pública y del Trabajo y la reforma correlativa de la Ley Orgánica de Secretarías, el Proyecto de Ley Agraria -que tiene por objeto solucionar el problema de la distribución equitativa de la tierras-, y el Proyecto de Ley de Responsabilidades del Presidente de la República y Secretarios de Estado -con el cual se pretende conseguir que los altos representantes del *Poder Ejecutivo* se sujeten en todos sus actos al imperio de la Ley y la justicia-.

Por otra parte, se propone una Reforma Fiscal -que persigue despejar los obstáculos para distribuir las cargas públicas en proporción de la capacidad tributaria-, y la Iniciativa de Ley sobre Instituciones de Crédito -que se elabora para dar respuesta al problema consiguiente a la reorganización de nuestro régimen bancario sobre bases que corrijan sus graves defectos y lo coloquen dentro de disposiciones relativas de la *Constitución* de 1917-; por último, el Presupuesto de Egresos -con el cual se pretende organizar los gastos públicos de tal manera que se obtenga un máximo de rendimiento de los ingresos regulares de la Hacienda Federal, normalizar el funcionamiento de la *administración pública*, alcanzar su equilibrio y asegurar la independencia económica del Gobierno-.⁶

⁶ *Decreto ampliado varias partidas del Presupuesto de Egresos que rigió en el año de 1920 en Diario Oficial, marzo 26 de 1921; Ley Federal de Ingresos para 1920 en Diario Oficial, enero 7 de 1920; y Disposición que manda siga en vigor la Ley de Egresos y Presupuesto*

No obstante estos propósitos, la falta de solución a los problemas socioeconómicos se refleja notoriamente, la mayoría de obreros mexicanos demuestran su inconformidad.

“La Confederación Regional Obrera sustituyó desde 1918 a la Casa del Obrero Mundial y deshizo a las pequeñas federaciones de trabajadores que existían. . . en febrero de 1921 fue organizada la Confederación General de Trabajadores, auspiciada por los anarcosindicalistas, que condenaron la acción política de los sindicatos, fijaron la huelga general como finalidad de acción; establecieron la autodeterminación sindical y la no intervención estatal.”⁹

La huelga de los trabajadores sindicalizados es el instrumento de lucha obrera que permite la confrontación directa con el *Estado*; esta lucha llega a convertirse en hechos desmedidos que dificultan la reordenación institucional así como la económica y organizacional de la *sociedad mexicana*.

Para 1923, dada la renovación del *Poder Ejecutivo*, se incrementa un ambiente de inconformidad política, dos partidos políticos son importantes, el Partido Nacional Cooperativista y el Partido Laborista; las elecciones se perfilan hacia una nueva lucha armada. Al inicio de 1924 la rebelión es controlada, las medidas arremetidas por el gobierno de Obregón provocan caos político y, al poco tiempo, el cambio de su mandato.

de Egresos de 1920 en Diario Oficial, enero de 1921, en Secretaría de la Presidencia, *México a través de ...* (vol. 31, op.cit. pp. 10-13.

⁹ José C. Valades, *Breve historia de la Revolución Mexicana*, México, Cambio XXI, CNCPyAP y FCPyS, 1993, p. 173.

Plutarco Elías Calles es favorecido en las elecciones de 1924. Siendo Presidente, Calles se preocupa por la eficiencia institucional del *Estado*, crea las Comisiones Especiales de Eficiencia de acuerdo a la Ley del 25 de agosto de 1926 que en su primer artículo señala: "Se crean Comisiones Especiales de Eficiencia para todas las Secretarías y Departamentos del Ejecutivo, a fin de que... hagan una reorganización técnica de los servicios públicos de la Administración, procurando el empleo de sistemas modernos de tramitación, contabilidad, archivos y en general de todas aquellas que con el menor costo posible faciliten el rápido despacho de los negocios que tienen a su cargo las citadas dependencias"¹⁰.

Por otro parte, Plutarco Elías Calles incrementa el poder de compra de la población así como la circulación de monedas de plata y otorga facilidades para que en la Ciudad de México se impulse la industria de la construcción en todos sus ramas (casas, avenidas, etc.); continúa, también, con el mejoramiento del sistema monetario y apoya la Ley que crea el "Banco de México" la cual es publicada en el *Diario Oficial* el 31 de agosto de 1925.

Posterior a la apertura del Banco de México queda establecido el Banco de Crédito Agrícola, acto seguido, la Ley de Crédito Agrícola, la Comisión Nacional de Irrigación y el Consejo Educativo de Agricultura; todo en ayuda al campo, los campesinos y la estructura económica del país.

Respecto a los obreros, logra una alianza con la cúpula obrero-

¹⁰ *Ley que crea las Comisiones Especiales de Eficiencia*, en *Diario Oficial*, 25 de agosto de 1926, en Secretaría de la Presidencia, México a través de... (vol. 3), *op.cit.*, pp. 255.

sindical de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM); las posibilidades de lucha de la Confederación General de Trabajadores (CGT) -como la otra ala de lucha obrera-, se ven minimizadas

Plutarco Elias Calles fomenta la disminución de movimientos obrero y campesinos que generaban caos político y económico, no obstante, líderes de la CROM perpetuaron los indicios de la inconformidad social a través de la Iglesia; Iglesia y *Estado* entran en conflicto y para septiembre de 1926 se inicia la Rebelión Cristera que se soluciona a través de las armas.

Por otro lado, se promueven ciertas reformas a la *Constitucion* de 1917 de las que destaca la ampliación a seis años de los nuevos periodos presidenciales. Con dichas reformas termina el "...culto de la personalidad (...caudillista del *Ejecutivo* y se abre paso a...) un vigoroso Estado nacional, una relación definida entre ciudadanos y Estado; un régimen de partidos y una renovación del respeto a las leyes"¹¹

Como resultado de la Rebelión Cristera, para diciembre de 1928, el *Poder Legislativo* -a través del Congreso de la Unión-, nombra Presidente Provisional a Emilio Portes Gil; con ese nombramiento la sucesión presidencial se desenvuelve bajo un régimen de partidos más sólido; Plutarco Elias Calles, en diciembre de 1929, es fundador del Partido Nacional Revolucionario (PNR) cuyo candidato a la presidencial es Pascual Ortiz Rubio, mientras tanto, el Partido Antirreleccionista candidateaba a José Vasconcelos, en

¹¹ José C. Valadés, Breve historia de..., op.cit., p. 187.

febrero de 1930, elegido Presidente Pascual Ortiz Rubio, permanece poco tiempo en el cargo.

“El fracaso del presidenciado de Ortiz Rubio no era otro que el del régimen de partidos. El PNR, tratando de intervenir en la política presidencial, pareció contrariar la constitucionalidad. El presidente ajeno a los mandatos extraoficiales, dio la idea de no comprender lo que era el régimen de partidos. De todo esto vino la amenaza para Ortiz Rubio, y el surgimiento de otro hombre a quien voces interesadas presentaron como el salvador de la situación: el general Lázaro Cárdenas.”¹²

Ortiz Rubio renuncia al cargo presidencial en septiembre de 1932, el Congreso nombra a Abelardo L. Rodríguez como Presidente interino.

Abelardo L. Rodríguez procura aplicar ciertas *políticas de gobierno* que tienen por objeto readecuar el sistema económico; pretende “...ayudar a la constitucion de un mercado de valores y dar oportunidad de que se apliquen sin temor los depósitos... prácticamente inmovilizados en los Bancos: (...) la Nacional Financiera, que viene a sumarse a las Instituciones Nacionales de Crédito.”¹³

¹² *Ibid.*, p. 190.

¹³ *Ley que autoriza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para la fundación de una sociedad financiera, con carácter de institución nacional, en Diario Oficial, agosto 31 de 1933 y Ley que modifica la que autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una sociedad financiera y que crea la “Nacional Financiera” S.A., con carácter de institución de crédito, en Diario Oficial, abril 30 de 1934, en Secretaría de la Presidencia, México, a través de...* (vol. 4), *op.cit.* p. 48.

Así mismo, "...Proclamó la 'bancarrotita del sistema capitalista', y anunció la necesidad de implantar la 'justicia distributiva'. ... A manera de respuesta... el PNR expidió un plan llamado Sexenal, que si no incluyó en su contexto la palabra Socialista señaló las bases para construir la economía nacional..."(sic)¹⁴

Sin dar término su interinato, la renovación del mundo presidencial impacienta al Congreso y a los mexicanos, la sucesión favorece a Lázaro Cárdenas.

El general Lázaro Cárdenas es una de las figuras más importantes del momento, por aquellos años concluía su gobernatura en el Estado de Michoacán, traía consigo la experiencia en la aplicación de su *política de masas*, de tal forma, Cárdenas electo Presidente en diciembre de 1934, comienza a aplicar dicha *política*, esto es, convertir al *Estado* mexicano en un líder de *masas* obreras y campesinas procurando a la vez su reorganización y haciendo coincidir los intereses de las mismas con los del *Estado*.

Para aquél 1934 el movimiento obrero se encuentra dividido, ya "En 1932 Vicente Lombardo Toledano, antaño uno de los pilares de la CROM, ... y en marzo de 1933 organizó la que se conoció como CROM depurada, que fue inicio de una corriente sindical independiente del poder público y que más adelante habría de entroncar con el cardenismo como el puntal de su *política de masas* en el frente laboral. En octubre de 1933 Lombardo y otros dirigentes obreros aliados suyos organizaron la Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCM).

¹⁴ José C. Valadés, Breve historia de..., op.cit., p. 191

antecedente inmediato y, en cierto sentido, verdadero laboratorio del gran frente unido del trabajo que fue luego la Confederación de Trabajadores de México (CTM)."¹⁵

La primer alianza de Cárdenas en su *política de masas* es, por lo expuesto, con el movimiento obrero; Lombardo Toledano comprende el pacto político implícito del permiso gubernamental para la naciente organización obrera. La confrontación con la cúpula patronal no se hizo esperar, la atención a sus reclamos se establece con el Presidente Manuel Ávila Camacho y sobre todo, con Miguel Alemán, años posteriores.

Respecto a los campesinos, Cárdenas implementa la Reforma Agraria que persigue el aprovechamiento real de la tierra y un mejoramiento de vida a los trabajadores de la misma.

"Para Cárdenas, el ejido debía transformarse en el eje de la economía agraria, y como tal, no había más remedio que comprometer de lleno al Estado con la buena marcha de su funcionamiento."¹⁶

Se impulsa un movimiento agrario que transforma al ejido en un factor importante de la economía mexicana, los campesinos son orientados a la institucionalidad del *Estado*, ello se observa en las nuevas funciones que recibieron las siguientes Secretarías:

"...la Secretaría de Hacienda... se le encomendó la atención de las necesidades de crédito de los ejidatarios y pequeños propietarios, lo mismo que llevar a cabo las inversiones necesarias para el fomento

¹⁵ Arnaldo Córdova, La política de masas del cardenismo. México, Ediciones Era, 1974, p. 68.

¹⁶ *Ibid.* p. 101.

de la economía agraria. La Secretaría de la Economía Nacional se encargó de instalar nuevas industrias y organizar cooperativas en diversos lugares. A la Secretaría de Comunicaciones, la construcción de carreteras y caminos que conectarán las zonas agrícolas con los mercados. La Secretaría de Agricultura y Fomento debía establecer escuelas de agricultura, estaciones de fomento agrícola y postas zootécnicas.¹⁷

Como complemento a dichas atribuciones secretariales, en agosto de 1938 se crea la Confederación Nacional Campesina (CNC) como el órgano de participación política de campesinos.

Referente a burocratas y militares, Cárdenas mantiene aplicando su *política de mayas*, les asegura su condición económica y los compromete con su gobierno en la medida a sus beneficios, en 1938 logra que los burocratas se unieran al Partido de la Revolución Mexicana (PRM), que se concibe como el partido político oficial (su antecedente inmediato es el PNR); por otro parte, continúa con el apoyo de los mandos intermedios de soldados y oficiales jóvenes que obedecen su mando supremo y esto obligaba a generales y coroneles a comprometerse con sus *políticas de gobierno*, así mismo, todo el cuerpo militar es reducido políticamente al PRM.

“En esas fuerzas se apoyo la constitución de los sectores: la Confederación de Trabajadores de México (CTM) para el sector obrero; la Confederación Campesina Mexicana (CCM) y de ahí a poco la Confederación Nacional Campesina (CNC) para el sector campesino; los burocratas y los maestros para el sector popular, y

¹⁷ PRM, “*Cárdenas habla*”, en Arnaldo Córdova, *La política de...*, op.cit., p. 107.

la oficialidad joven y las clases para el sector militar.”¹⁸

Entre otras medidas sobresalientes, el Presidente Cárdenas efectúa la nacionalización de los ferrocarriles en 1936, posteriormente la Expropiación Petrolera en 1938 y un mayor reparto de tierras; toda la obra cardenista en miras de la reestructuración institucional del *Estado* se dirige al compromiso social y al impulso de una economía más sólida

“Para Cárdenas el desarrollo de México no se daba ni como desarrollo capitalista ni como desarrollo socialista en el sentido *marxista*. La Revolución perseguía la construcción de una sociedad igualitaria, pero no debía desembocar en una organización comunista de la economía y de la política. Ni capitalismo ni comunismo; tal era la aspiración revolucionaria.”¹⁹

La economía mexicana hacia el término de su mandato, experimenta la existencia de un *Estado* fuerte que consolida las nuevas relaciones con la *sociedad* y permite y regula el *mercado*, esto es, se constituye un *Estado* mexicano que impulsa un aparato económico con plena intervención estatal y tutor, además, de derechos laborales de los obreros bajo nuevas disposiciones reglamentarias con el sector patronal,

“...el Estado era ya al terminar el período cardenista un potente sistema económico puesto al servicio del desarrollo capitalista de México, con la empresa privada como la base de ese desarrollo y con el Estado desbrozándose el camino e interviniendo

¹⁸ Arnaldo Córdova, *La política de ... op.cit.* p. 148.

¹⁹ *Ibid.* p. 177.

oportunamente para corregir sus desviaciones."²⁰

2.2 La acción gubernamental y el desenvolvimiento económico en México (1940-1980).

Al término de la labor cardenista (noviembre de 1940), el país experimenta el impulso hacia la industrialización.

Con Manuel Ávila Camacho como Presidente -posteriormente con Miguel Alemán en 1946-, se mantiene la tendencia hacia la institucionalización del *Estado* y se incluyen grandes atribuciones al *Poder Ejecutivo*; bajo esa línea de actuación los gobiernos de Ávila Camacho y Alemán exhortan a la iniciativa privada nacional y extranjera a la inversión de capitales con el fin de elevar el desarrollo industrial.

Para Manuel Ávila Camacho el entendimiento con los dueños de capitales a nivel interno y externo para su inversión en México se desenvuelve en un ambiente sin mayores dificultades: su gobierno es agraciado por la coyuntura internacional (la Segunda Guerra Mundial) que obliga a las naciones en conflicto a la fabricación de material bélico y, por otra parte, a países como el nuestro, en elaborar bienes de consumo y otros manufacturados.

Se promueven y aprueban con él, diferentes *leyes* que extienden el camino a la industrialización; entre dichas *leyes* figuran la Ley de Industrias de Transformación y la Ley de Cámaras de Comercio e Industria (*Diario Oficial*, mayo 14 y agosto 26 de 1941

²⁰ *Ibid.* p. 90.

respectivamente).

Son reestructurados, también, el Banco de México y Nacional Financiera con objeto de otorgar crédito e incrementar la formación de capitales a través de financiamientos selectivos a las empresas. Se establece, por otra parte, la "*comisión intersecretarial encargada de formular y llevar a cabo un plan de mejoramiento de la Administración Pública* (...Dicho plan es considerado...) independientemente de las medidas de carácter fiscal que puedan tomarse dentro del programa financiero del Gobierno (...ya que...) es necesario introducir economías en los gastos administrativos, mediante la supresión o reducción de servicios innecesarios, la elevación del coeficiente de eficiencia del personal y la supresión de trámites innecesarios..."²¹

Los principios de una *política proteccionista* a la industria nacional son establecidos por Ávila Camacho; el *Estado*, y concretamente el *Poder Ejecutivo*, se adjudica un papel de verdadero impulsor del desarrollo industrial; las relaciones con la

²¹ ACUERDO que establece una comisión intersecretarial encargada de formular y llevar a cabo un plan de mejoramiento de la Administración Pública en *Diario Oficial*, septiembre 7 de 1943, en Secretaría de la Presidencia, *México a través de...* (vol. 4), op.cit. p. 429.

Esta *política proteccionista* se lleva a cabo mediante la Ley de Industrias de la Transformación; a través de la misma, se permite "una multitud de empresas beneficiarse con exenciones de impuestos hasta por cinco o diez años con tal de que demostraran que eran "nuevas" o "necesarias". En los años siguientes una serie de modificaciones y adiciones a dicha ley extendieron considerablemente el lapso de sus beneficios." Cristina Puga y Ricardo Tirado, "De Ávila Camacho a Miguel Alemán", en Rosa María Mirón (coordinadora), *Evolución del Estado Mexicano*, Tomo III, México, El Caballito, 1986, p. 23.

sociedad mexicana se fueron disipando, el aparato estatal es conciliador entre los conflictos obrero-patronales, los trabajadores proponían y acordaban mediante la Confederación de Trabajadores de México (CTM), los empresarios a través la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) creada en 1941 en base a la Ley de Cámaras de Comercio e Industria -la CANACINTRA es instaurada básicamente por la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCANACO) y la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) que operan desde 1917, es afiliada también, la Asociación de Banqueros Mexicanos (ABM) que opera desde 1928 así como la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) que es constituida en 1929-.

El Presidente Ávila Camacho, por lo anterior, sostiene un gran impulso del sistema económico de México, el *mercado* es consolidado, a él le corresponde la inauguración de la gran empresa de México, Petróleos Mexicanos (PEMEX), que en 1940 la pone en funcionamiento al tiempo que toma posesión al cargo presidencial; entrega la titularidad del ejecutivo, e implícitamente la dirección económica del *Estado*, a Miguel Alemán en 1946

Como se menciona, la Segunda Guerra Mundial otorga beneficios al crecimiento económico que México demuestra en la década de los años 40, "En la coyuntura de la guerra, Ávila Camacho inició el cambio de rumbo hacia la industrialización. Alemán lo consolidó y convirtió a la industrialización en la palabra mágica que abriría a

México la entrada a un futuro moderno y próspero.”²²

Siendo Presidente Miguel Alemán, promueve, a través de sus *políticas de gobierno*, que el *Estado* mexicano se consolide como el impulsor del progreso económico; el gasto público se dirige a la infraestructura de vías de comunicación, extracción y explotación del petróleo y la electricidad, además, en empresas estatales que trabajen en la explotación de recursos naturales tales como metales e ingenios azucareros.

Continúa con el apoyo financiero a las empresas nacionales; reduce las importaciones; permite la inversión extranjera -bajo ciertos límites-; apoya contratos de PEMEX con empresas norteamericanas para la venta exclusiva del petróleo; finalmente, promueve la Ley sobre atribuciones del Ejecutivo Federal en Materia Económica que en su segundo artículo señala:

“El Ejecutivo Federal tendrá facultades para imponer precios máximos al mayoreo o menudeo, siempre sobre la base de reconocimiento de una utilidad razonable, tratándose de las mercancías (...siguientes...) I.-Artículos alimenticios de consumo generalizado, II.-Efectos de uso general para el vestido de la población del país; III.-Materias primas esenciales para la actividad de la industria nacional; IV -Productos de las industrias fundamentales; V -Artículos producidos por ramas importantes de la industria nacional, y VI.-En general los productos que representen

²² Cristina Puga y Ricardo Tirano, “De Ávila Camacho a Miguel Alemán”, en Rosa María Mirón (coordinadora), *Evolución del...*, op.cit. p. 29.

ronglones considerables de la actividad económica mexicana."²³

Se faculta también al Presidente, para decidir las formas de distribución así como planes de producción de ciertas fábricas e imposición de límites de importaciones ó exportaciones entre otras observaciones.

Miguel Alemán concluye su obra en 1952, es, además, el candidato a la presidencia del partido político en el poder que en 1946 -al tiempo que se proponía como su elegido-, cambiaba de nombre convirtiéndose del Partido de la Revolución Mexicana (PRM) en el Partido Revolucionario Institucional (PRI)

En los sexenios de Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán, como se observa, la procuración y protección de empresarios nacionales y extranjeros es desequilibrada respecto a obreros y campesinos, el partido oficial experimenta la primer lucha de sus agremiados dadas esas diferencias; Adolfo Ruiz Cortines asume el mando presidencial en 1952, en respuesta a la crisis política provocada por dicha pugna intenta mantener acuerdos con los sectores obrero y campesino sin ser eliminado el proyecto económico de sus antecesores.

Con Ruiz Cortines se pretenden solucionar las controversias del conflicto político, fomenta cierta unidad en el partido a través de medidas de gobierno que pretenden reorientar la vida pública de México; entre esas *políticas* sobresalen: otorgar a la mujer derechos políticos, modificar la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, del Distrito y

²³ *Ley sobre atribuciones del Ejecutivo Federal en materia económica en Diario Oficial*, diciembre 30 de 1950, en Secretaría de la Presidencia, México a través de... (vol. 4), op.cit. p. 671.

Territorios Federales y de los Altos Funcionarios de los Estados; reformas a las *leyes* relativas a monopolios en donde se sanciona a los acaparadores de artículos de primera necesidad; se disminuye el gasto público; por otro lado, con la finalidad de reconciliarse con los sectores más importantes -obrero, campesino y patronal-, incrementa estímulos fiscales, continúa con el apoyo de los créditos e incrementa medidas proteccionistas a la industria nacional; devalúa la moneda.²⁴

“Durante la administración de Ruiz Cortines las políticas gubernamentales en general, y la economía en particular, se presentaron como respuestas específicas a problemas concretos que intentaban resolver. Así una de las características de ese gobierno en el terreno económico fue la carencia de un plan de desarrollo que fijara las directrices de una política a largo plazo; las acciones del gobierno pretendían salvar los obstáculos más inmediatos conforme se iban presentando.”²⁵

Los esfuerzos del Presidente Ruiz Cortines respecto a la reconciliación política y fortalecimiento económico se ven minimizados, su salida como titular del *Poder Ejecutivo* es precipitada; a principios del segundo trimestre de 1958 el Movimiento Revolucionario Magisterial (MRM) crea confusión en

²⁴ Decreto que reforma y adiciona el capítulo II, del Título Sexto, de la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, del Distrito y Territorios Federales y de los Altos funcionarios de los Estados, en *Diario Oficial*, enero 7 de 1953, en Secretaría de la Presidencia, México a través de... (vol. 5), *op.cit.* pp. 10-61.

²⁵ Germán Pérez, “La Llegada de Adolfo Ruiz Cortines al Poder”(sic), en Rosa María Mirón, Evolución del... *op.cit.* p. 69

torno a las medidas de reconciliación de su gobierno, a ese movimiento se adhirieron los problemas de los ferrocarrileros; la sucesión presidencial se daba en tensión y choques en el partido oficial.

Para fines de 1958, Adolfo López Mateos ocupa el mando presidencial, reprime los movimientos ferrocarrilero y magisterial y elabora ciertas *politicas* para reorganizar las empresas del *Estado*; con esta decisión se reorientan las inversiones en sectores económicos que tienen mayor preferencia: se da a conocer, en 1962, el Acuerdo por el que se constituye una comisión intersecretarial con el fin de que formule planes nacionales para el desarrollo económico y social del país a corto y largo plazo.

Se crean tres Secretarías y un Departamento Administrativo, las Secretarías son la de Patrimonio Nacional, la de Obras Públicas y la de Presidencia; el Departamento es el de Turismo, respecto a la política económica, otorga una mayor atención en el problema de precios, al respecto se acuerdan dos tipos de medidas: una de aplicación inmediata y otra de mayor plazo fundada en la previsión y se dirige a reestructurar el proceso productivo y hacer más eficiente la distribución.²⁶

López Mateos mantiene la institucionalidad del *Estado* mexicano para participar de forma abierta y decidida en la planificación del

²⁶ ACUERDO por el que se constituye una comisión intersecretarial integrada por representantes de las Secretarías de la Presidencia y de Hacienda y Crédito Público, con el fin de que proceda de inmediato a formular planes nacionales para el desarrollo económico del país, a corto y largo plazo, en *Diario Oficial*, marzo 2 de 1962, en Secretaría de la Presidencia, México a través de ... (vol. 5), op.cit. pp. 106-259.

desarrollo económico creando las instancias para administrar en forma equilibrada sus recursos y canalizarlos hacia las áreas prioritarias.

Enfrenta los problemas del país con cautela; para 1962 los capitales extranjeros -sobre todo norteamericanos-, tienen bajo su control los recursos no renovables y los bienes de consumo no duradero; el capital nacional se apartaba de esas inversiones; para estimularlo, de 1962 a 1964, promueve un aumento del producto nacional y este crecimiento se lleva a cabo mediante fuertes inversiones que tienen como propósito una readección del fomento industrial, del sector agropecuario y las comunicaciones y transportes.

Al término del mando presidencial de Adolfo López Mateos se observan resultados convenientes respecto al manejo de la economía y se tiene una reconciliación política con los sectores laboral, campesino y el magisterio, dicha reconciliación se origina por el aumento de gastos en materia de educación y salud, siendo así, la tendencia a otorgar mayores beneficios mediante el sector salud y dividiendo el salario en proporción a beneficios recibidos, se fortalece una parte sustanciosa del salario de los obreros se les paga en efectivo otra, de menor cantidad, se le asigna al gobierno para solventar gastos de prestación de servicios de salud.

En 1964 Gustavo Díaz Ordaz es Presidente de México, readeña los planes económico y político de su antecesor y anuncia su proyecto de desarrollo económico y social para los años 1966-1970; este nuevo proyecto mantiene cierta similitud en cuanto a logros y metas respecto al de López Mateos.

"...los objetivos nacionales de su gobierno... eran: 1. Alcanzar un

crecimiento económico de por lo menos 6 por ciento en promedio anual; 2. Otorgar prioridad al sector agropecuario...; 3. Impulsar la industrialización y mejorar la eficiencia productiva de la industria; 4. Atenuar y corregir desequilibrios en el desarrollo...; 5. Distribuir con mayor equidad el ingreso nacional; 6. Mejorar... el bienestar social; 7. Fomentar el ahorro interno, y 8. Mantener la estabilidad del tipo de cambio y combatir presiones inflacionarias.²⁷

Los objetivos propuestos no logran ser concluidos; aún y a costa de la necesidad de mantener un adecuado sistema económico el gobierno de Díaz Ordaz presenta un desequilibrio monetario externo, un aumento de déficit gubernamental y una pérdida de poder adquisitivo de los salarios así como desempleo, todo en detrimento del bienestar social.

Para diciembre de 1970 Luis Echeverría Álvarez toma posesión como titular del *Ejecutivo* Federal, su administración se dirige a la implementación de una nueva política económica y una mayor apertura política, como Presidente, Echeverría plantea la necesidad de exportar más para lo cual reinicia una intervención económica más dinámica por parte del *Estado*; promueve una redistribución equitativa del ingreso nacional así como la actualización de la planta productiva en toda la república; además, para marzo de 1973, hace pública la Ley Para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, primer disposición jurídica que reglamenta íntegramente las operaciones e inversiones del capital externo al *mercado* nacional, esta *Ley*, en realidad, mantiene vigente

²⁷ Paulina Fernández y Luisa Bejar, "La década de los setenta", en Rosa María Mirón, *Evolución del ...*, op.cit. p. 117.

la *política proteccionista del mercado* interno iniciada por Ávila Camacho -el capital externo no logra ser mayor del 51% en empresas que operan en territorio nacional-.

Referente al manejo político, el ex-presidente Echeverría, en 1971, inaugura la Comisión Nacional Tripartita que se integra por representantes obreros, empresarios y gobierno, en dicho órgano se desahogan los asuntos concernientes a fuentes de empleo, su remuneración y problemas afines.

Para 1975 el sector empresarial, inconforme por los órganos tutelares del Estado -que no resuelven a su favor-, crean el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) que agrupa en sus filas a banqueros, ciertas asociaciones y la COPARMEX, así mismo, otros empresarios y comerciantes independientes se adhieren a dicho órgano.

"En el segundo tercio de su gobierno, Luis Echeverría opta por demostraciones progresistas: apoyo al gobierno de la Unidad Popular Chilena, viajes a China y la URSS, relaciones cordiales con el gobierno de Fidel Castro, solidaridad con estridos de toda América Latina y, lo más importante internamente, una campaña de intimidación contra los empresarios, los "triquillos", mediante andanadas verbales, amagos fiscales (desvanecidos prontamente) o invasiones de tierras".²⁸

Con la crisis política gestada por la creación del CCE, la crisis observada por las acciones progresistas de Echeverría y por si fuera

²⁸ Carlos Monsiváis, "La ofensiva ideológica de la derecha", en Pablo González y Enrique Florescano (coordinadores), *México hoy*, México, S. XXI, 1987, p. 312

poco, la crisis económica que el privilegiado sistema financiero ocasiona con la devaluación de la moneda, la titularidad presidencial se entrega bajo una situación complicada y desgastante a José López Portillo.

De 1976 a 1982 José Lopez Portillo, siendo Presidente, promueve una reconciliación de intereses del *Estado* con los del sector empresarial, así mismo, fortalece las relaciones con obreros organizados e inicia ciertas reformas, programas y planes que se perfilan a dar respuesta a la crisis generada por la devaluación y la lucha política de la administración anterior.

En el aspecto de las reformas, destacan la administrativa y la electoral; la primera es una reorganización del aparato gubernamental -de aquí en adelante las empresas paraestatales comenzaron a fusionarse, liquidarse o venderse-; la segunda se tradujo en ciertas modificaciones a la *Constitución* y una nueva ley electoral -Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE), aprobada por el Congreso en diciembre de 1977-.

Para 1976 López Portillo logra normar la Reforma Administrativa mediante la aprobación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados Públicos; por otro lado, en febrero de ese mismo año, hace pública la Ley de Invenciones y Marcas Registradas y para 1979 se elabora el Plan Nacional de Desarrollo, finalmente, en 1980 se consolida el Plan Global de Desarrollo.

La cúpula empresarial, no conforme con los cambios, arremete en su ofensiva, demanda al gobierno reducir el gasto público y la venta de

empresas paraestatales, además, alza la voz para que el *Estado* se retracte en su participación económica.

"La amenaza de un Estado interventor, regulador de lo privado, era más clara que nunca. El Estado asumía su papel de importante promotor de la demanda y, a la vez, oferente de insumos baratos a la industria y de subsidios a algunos servicios que aminorarían el costo de la fuerza de trabajo."²⁹

Con López Portillo el cambio de estrategia respecto a la conducción económica no se hizo esperar: el *Estado* mexicano es más fuerte dadas las condiciones económicas exteriores e interiores logradas durante el bienio 1978-1979, son dos años de cierto auge económico; el petróleo es la palanca de impulso, el 'oro negro' se convierte en el principal producto de exportación, el *Estado* mexicano logra hacer frente a cierta parte de la deuda externa y excluye, con este acto, las *políticas* sugeridas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM); excluye también ciertas demandas de la cúpula empresarial del país -la cual se obliga a conseguir apoyos del exterior-, con esa actuación el sector empresarial se convierte en el punto crítico del gobierno lópezportillista.

Para mediados de 1981 la estrategia del petróleo como eje de la economía se ve afectada, a nivel mundial existe una sobreproducción, el precio del barril del crudo se reduce, los años de bonanza han terminado.

En enero de 1982, por otra parte, se hace pública la Ley Sobre el

²⁹ Germán Pérez y Rosa María Mirón, "López Portillo: un sexenio de auge y crisis", en Rosa María Mirón, *Evolución del ...*, op.cit. p. 204.

Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas (mejor conocida como Ley de Transferencia de Tecnología -que será vista en el punto 2.4-), con la cual se deroga la Ley Para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera de marzo de 1973.

Para mediados de 1982 la sucesión presidencial está en puerta, la crisis económica iniciada por la reducción de precios del petróleo no se hizo esperar, el sector empresarial muestra inconformidad generalizada, los organismos internacionales encabezados por los Estados Unidos -el FMI y el BM-, tienen una posición de ventaja ante la inminente crisis económica-petrolera de México y la deuda nacional

En septiembre de 1982, en el último informe de López Portillo, se desahogan las tensiones, se anuncia la nacionalización de la banca privada, el establecimiento de un control generalizado de cambios, se argumenta que la moneda nacional (el peso mexicano) está defendido y apoyado por el gobierno, en fin, México resiente la crisis económica de forma dramática: se suman a la sobre-oferta del petróleo, la elevación de las tasas de interés sobre la deuda externa y la interrupción de flujos de capital externo hacia el país

2.3 La acción gubernamental y el desenvolvimiento económico en México (1980-1994).

A finales de 1982 Miguel De la Madrid Hurtado toma posesión como Presidente electo, la crisis económica y política es de severas proporciones, el erario público estaba exhausto, se cuenta con una

enorme fuga de capitales, el flujo de recursos provenientes del petróleo y los créditos externos se detienen, la economía mexicana se desploma paulatinamente.

“Miguel de la Madrid recibe en las condiciones siguientes el país: 1) Inflación de casi el cien por ciento; 2) Déficit sin precedente del sector público; 3) Carencia de ahorro para financiar su propia inversión; 4) Rezago de tarifas y los precios públicos; 5) Debilitamiento en la dinámica de los sectores productivos; 6) Crecimiento cero” (sic).”

Lejos de favorecer las medidas anunciadas por el ex-presidente Lopez Portillo -la nacionalización de la banca privada y el establecimiento del control total de cambios-, acrecienta la desconfianza del sector empresarial hacia el gobierno entrante, se acelera el retiro de capitales productivos y de valores.

Como solución a los problemas, Miguel De la Madrid anuncia -en su discurso de posesión-, la nueva estrategia económica para superar los aspectos inmediatos de la crisis; es expuesta a través del Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), anuncia, también, la estrategia para sentar las bases de largo plazo para un crecimiento sostenido, el “cambio estructural”, cuya principal justificación se encuentra en la Renovación Nacional y pretende actualizar los órganos del gobierno a las nuevas circunstancias estructurales que vive el país.

La estrategia económica estructurada por el PIRE se dirige al

³⁰ Miguel De la Madrid Hurtado, “Discurso de toma de posesión”, en Ricardo Uvalle, La administración pública en el cambio estructural, México, CNCPyAP, 1990, p. 16.

problema macroeconómico esencial: el déficit público; las *políticas* de estabilización del *gobierno* al respecto se instruyen como una solución inmediata de problemas como los que presentaba la economía mexicana, estos son: reducción del gasto público, protección al empleo y planta productiva, reestructuración de la *administración pública*, reivindicación del mercado cambiario y la actuación del *Estado* bajo el principio de rectoría.

Referente al "cambio estructural", es de señalarse, que es "...una estrategia encaminada a reorganizar con sentido de productividad y eficiencia, la vida de la sociedad y el Estado, *Es* respuesta a una crisis que altera el modo de vida de la sociedad mexicana. Está dirigido a atacar causas, no solo efectos".

El cambio de rumbo económico implica la privatización de varias empresas del *Estado*, en un principio ni el PIRE ni el "cambio estructural" contemplan dicha privatización -se maneja únicamente la idea del abatimiento del déficit de dichas empresas así como su modernización-, se hace explícita la necesidad del manejo de recursos mediante un ejercicio eficiente y honesto, para 1983 comienza la venta de empresas del *Estado* mexicano.

"En una primer etapa (1983-1987) se vendieron 64 empresas caracterizadas por ser de tamaño medio y pequeño, típicamente sujetas a un entorno competitivo". "Se estimaba que los ingresos obtenidos por la venta de empresas públicas durante esos años alcanzaron aproximadamente 2620 millones de dólares

³¹ Ricardo Uvalle, La administración pública..., op.cit. p. 17.

(MD)”, "(sic)"³²

En efecto, el gobierno del ex-presidente De la Madrid aplica su plan económico y de "cambio estructural" bajo la expectativa de la estimulación de la inversión privada a fin de permitir la reactivación económica exigida por las circunstancias, comprometido con el sector empresarial -debido a la expropiación bancaria-, incrementa las concesiones en materia de impuestos, financiamientos, salarios y subsidios; el modelo económico seguido por México en los dos sexenios anteriores -el de Luis Echeverría que excluía la cúpula empresarial y mantiene el *proteccionismo de mercado* así como el de López Portillo que toma como eje la exportación del petróleo y continúa con dicha medida protectora-, es desechado; el nuevo modelo es elaborado con lineamientos de tipo reestructural para un crecimiento económico de largo plazo.

La propuesta del PIRE y el "cambio estructural" son necesarias, desgastantes e inquietantes para los mexicanos; el *Estado* devuelve a la *sociedad* la iniciativa económica de innovación, competencia y eficiencia. El *Estado* mexicano deja de administrar recursos para dar cavidad a un *mercado* más eficiente, de innovación de productos y, sobre todo, impulsor del desarrollo *tecnológico* como parte fundamental de los procesos productivos, de distribución y consumo requeridos en el *mercado* ampliado.

La crisis de 1982 permite identificar problemas estructurales de la economía nacional y de las *instituciones* del *Estado*; se acumulan

³² Informe del Banco de México 1988, en Eduardo Andere y Georgina Kessel (compiladores), México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio, México, ITAM y McGraw-Hill, 1992, pp. 10-11.

por la aplicación de paliativos para planteamientos de gran convergadura; a partir de ese momento se articulan programas de reordenación tanto económica como estructural para corregir desequilibrios del modelo económico de años anteriores.

Hacia 1988 los años del gobierno del Presidente De la Madrid se han agotado, sus planes de reorientación económica y sus bases de funcionamiento para largo plazo son propuestas al gobierno entrante, la renovación de la titularidad del ejecutivo es inminente.

Con la persistente inflación y la crisis política arrastra por la renovación del cargo presidencial en 1987 se busca la concertación de las fuerzas políticas y sus líderes representantes, se firma el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) cuyas medidas se dirigen a regular el ciclo económico y mediar entre los agentes económicos y las fuerzas políticas.

En resumen, la administración económica del Presidente De la Madrid se establece por "...un programa de ajuste con las características que el Fondo Monetario suele imponer a sus miembros: recesión y liberalización comercial... a cambio de créditos y apoyo en las negociaciones internacionales (...Por este motivo...) se instauró una agresiva política de liberación, tendiente a vincular a nuestro país... con el exterior, eliminando la protección excesiva y fomentando las exportaciones (...y sustituyendo...) los permisos de importación por aranceles (...mediante el...) acuerdo comercial con los Estados Unidos y, a mediados de 1986, se decidió ingresar al GATT (...Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y

Comercio.³³

A fines de 1988 es electo Presidente Carlos Salinas de Gortari, el PSE se sustituye por el Pacto de Estabilización y Crecimiento Económico (PECE), cuyos propósitos son en esencia los mismos del PSE.

Durante el sexenio de Carlos Salinas se mantiene una línea de pactos y/o concertaciones, programas de modernización así como privatizaciones de las empresas del Estado; sus grandes acuerdos son favorecidos por el PECE para el aspecto económico, en lo político, por las concertaciones y en lo social con "solidaridad" con las clases populares.

"A partir del segundo semestre de 1988 la privatización ha comprendido la venta de varias empresas de tamaño considerable, algunas de ellas con poder monopolístico, como las aerolíneas Aeromexico y Mexicana de Aviación, los Ingenios Azucareros, las mineras Cananea y Real del Monte, la compañía telefónica TELMEX, los 18 bancos comerciales y las siderúrgicas AHMSA y SICARTSA."³⁴

Se mantiene, por otro lado, el abatimiento de la inflación y la estabilidad de precios, se fijan tasas de interés vía Certificados de la Tesorería, se permite un deslizamiento constante del tipo de cambio, se articula el mantenimiento del superávit fiscal y se estimulan las inversiones productivas.

³³ Carlos Tello, "Relaciones económicas con el exterior" en Carlos Tello (Coordinador), México, informe sobre la crisis (1982-1986), México, CIIH- UNAM, 1989, p. 317

³⁴ Eduardo Andere y Georgina Kessel, México y el ..., op.cit., p. 11.

La idea esencial se elabora con mantener disminuida la participación del *Estado* en la economía e insertar a México en la apertura comercial y el *proceso de globalización* a nivel mundial - que implica la privatización de empresas estatales y una readección normativa para intercambios comerciales de la economía de libre *mercado* mundial-.

El enunciado fenómeno de la *globalización* corresponde al " ...funcionamiento del *capitalismo postmoderno* que se caracteriza por *procesos de globalización*, interdependencia e incertidumbre, causa y efecto, a su vez, de los cambios en la naturaleza y estructura de operación de los mercados, ...nuevo sistema de comercio internacional, ...nueva estructura, organización y funcionamiento de la economía mundial, cuyo distintivo es la *globalización*, ...tripolaridad económica entre grandes potencias y sus bloques respectivos, Estados Unidos, Japón y Alemania, ...búsqueda de una nueva economía, ...de nuevos enfoques, conceptos, procedimientos y mecanismos de articulación entre el *Estado* y el *mercado*, entre la *sociedad* y los sistemas de gestión pública ... "35

Con las variaciones infiltradas por la *globalización* (y poco después con el Tratado Comercial de América del Norte-), se promueven en México las adecuaciones al " ...marco regulatorio de la actividad económica para remover obstáculos a la competencia y facilitar la participación del sector privado en la economía. Entre las modificaciones al marco regulatorio sobresale... el nuevo

³⁵ René Villarreal, Liberalismo social y ..., op.cit. pp 10-12

reglamento sobre inversión extranjera y la abrogación de la ley de control a la transferencia de tecnología que facilita la entrada de capital y tecnología foráneos.³⁶

Las modificaciones al marco regulatorio de la actividad económica en nuestro país estimula la elaboración de novedosos criterios reglamentarios para las formas de producción, distribución de productos y prestación de servicios del entorno competitivo, con esos propósitos, a mediados de 1991, se hace pública la Ley Para el Fomento y la Protección de la Propiedad Industrial, se derogan la Ley de Inveniones y Marcas Registradas de febrero de 1970 y la Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas de enero de 1982, con dicha disposición normativa son reconocidos los procesos productivos y de servicios sujetos a comercializar y asociarse para integrar negocios vía *Franchising* cuyas implicaciones son atendidas por el capítulo subsecuente.

Resta señalar que en 1994 la sucesión presidencial se presenta bajo una atropellada lucha por la titularidad del Poder Ejecutivo, el levantamiento armado del "grupo zapatista" del estado de Chiapas, los asesinatos políticos de ese año, por si fuera poco, el escándalo de riquezas inexplicables de colaboradores cercanos al ex-presidente Salinas disminuyen las buenas intenciones de la reordenación económica y su Reforma Política.

Por otro lado, los esfuerzos para reorientar, reestructurar y reorganizar las *instituciones del Estado* y ajustarlas a las nuevas

³⁶ Eduardo Andere y Georgina Kessel, México *op.cit.*, p. 12.

circunstancias del *mercado* competitivo se logra con grandes avances; la *política gubernamental* diseñada en el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMINCO), impulsa y concretiza dichos logros.

El referido programa lleva a cabo, en principio, un análisis de la situación económica general del país, consecuentemente propone objetivos generales, estrategias a seguir y las líneas de acción que se implementan para su cumplimiento; a continuación, dados los propósitos de la presente investigación, se expone lo esencial de dicho rubro.

2.4 La *política de gobierno* (PRONAMINCO) y las *Franquicias* en México (1990-1994).

En cumplimiento a la Ley de Planeación de 1983 se elabora el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, con este plan se persigue el crecimiento económico de México y el mejoramiento del nivel de vida de la población, su ejecución es prevista en el Marco Programático Institucional 1990-1994 en el cual se desglosan programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales; de esos programas, el Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (PRONAMINCO) concierne al tema de estudio.

El PRONAMINCO procura cumplir los propósitos del Plan Nacional bajo los siguientes objetivos: " **Propiciar el Crecimiento de la Industria Nacional Mediante el Fortalecimiento de un Sector Exportador con Altos Niveles de Competitividad. Lograr un Desarrollo Industrial más Equilibrado . . . Promover y Defender**

los Intereses Comerciales de México en el Exterior. ...Crear Empleos más Productivos e Incrementar el Bienestar de los Consumidores.¹⁷

La elaboración de los objetivos del PRONAMINCO es congruente respecto a la problemática y variantes económicas del país, a fines de la década de los años 80 se observan afectadas las estructuras *organizacionales* de la *sociedad* mexicana, por tendencias de *globalización* de la economía mundial que no favorecen el proteccionismo de *Estado* al *mercado* interno, ello se refleja en las siguientes deficiencias económicas nacionales:

1) la evolución de la industria mexicana con *rezagos tecnológicos* y mínima innovación y de calidad de productos y servicios ofrecidos al *mercado*; 2) insuficiente nivel de inversión en los procesos productivos por altos costos del capital y la baja rentabilidad de dichas inversiones; 3) disminuido crecimiento del nivel de empleo; 4) excesiva *regulación* económica, excesos y obsolescencia de la *Ley* para regular el *mercado* e impulsar la formación de empresas mexicanas con participación de capital externo; 5) deficiencias en la normalización integral para el intercambio comercial con el exterior por diferencias normativas de *transacciones* internacionales con las de nuestro país así mismo; 6) elevada concentración regional e inadecuada *infraestructura* motivadas por la protección de la industria nacional que provoca el fenómeno denominado "concentración de mercados por zonas" con el cual se obstaculiza el

¹⁷ *Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1989-1994*, en CINEP/ANP, La página administración pública federal, Tómo II, México, Edición Especial CINEP/ANP, 1992, p. 368.

desarrollo de infraestructura para el comercio exterior (dicho fenómeno se ejemplifica fácilmente: en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey se llega a concentrar más del 60% de la producción manufacturera nacional con inadecuada infraestructura ferroviaria y portuaria así como insuficientes centrales de carga, bodegas y almacenes que se reflejan en una disminuida exportación, consecuentemente, reducidas divisas a través de manufacturas); 7) obstáculos al desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria nacionales que se generan por las condiciones de bajo nivel de organización de los empresarios y reducida expectativa de *tecnificación*, como consecuencia, mínimos márgenes productivos e improvisación del trabajo, disminuidas fabricaciones y baja calidad, incluso, desaparición de esas empresas al resentir las crisis económicas; 8) inadecuado desarrollo de plantas maquiladoras en el norte del país por deficiencias de infraestructura física y social en donde son establecidas (problemas tales como falta de vivienda, energía eléctrica, agua, drenaje, etc.); finalmente, 9) incompetencia *tecnológica* y organizativa para hacer frente a la industria internacional, además, corrupción, excesos burocráticos e importación de insumos inadecuados son, en esencia, las principales dificultades que el PRONAMINCO plantea y pretende resolver. A todo lo expuesto se agregan problemas de acceso de productos nacionales a los *mercados* externos, la industria nacional se ve afectada por elevados niveles de protección de *mercados* externos en respuesta al proteccionismo nacional de los gobiernos anteriores, ello contribuye al inadecuado desarrollo industrial y empresarial con países convenidos para intercambios mercantiles y las ventas de

productos nacionales al exterior se reduce; se presenta, además, falta de calidad en productos que pretenden venderse al exterior; las empresas nacionales no se preocupan para desarrollar una infraestructura para dicho comercio, las pocas que lo logran son inhibidas por disposiciones del marco regulatorio que genera incómodas intervenciones burocráticas a la iniciativa privada -entre dichas intervenciones se observan las de agencia aduanal, almacenes de depósito, transporte multimodal y sobre todo, las motivadas por la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera y posteriormente la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas-.

Todo ello impide el surgimiento de ofertas de servicios al exterior, se agregan también, prácticas desleales de importación de productos manufacturados que se venden y se compran por debajo de su costo por ser subsidiados y de procedencia ilícita; todo esto contribuye a la vulnerabilidad de la planta productiva nacional.

Mediante la *política de gobierno* gestada en el PRONAMINCO se pretende hacer frente a dichos problemas; se elabora, en principio, un nuevo marco jurídico que garantiza la protección de productores mexicanos, sus patentes, procedimientos de trabajo y diseños mercadológicos; este marco jurídico se ha perfeccionado, han transcurrido 4 años de ajustes y modificaciones -de 1991 a 1994-; la LEY DE FOMENTO Y PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (publicada en el *Diario Oficial* el 27 de junio de 1991), posteriormente se reforma para quedar como LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (esta Ley y su reglamento son

atendidos en el siguiente capítulo), siendo los adelantos jurídicos que permiten, a partir de 1991, se cuente con un marco regulatorio ajustado a la competencia comercial y la apertura del *mercado nacional*.

Los diversos aspectos problemáticos, obligan también, a la elaboración de la Estrategia de Acción del PRONAMINCO; esa estrategia se dirige bajo 5 ejes rectores los cuales son encauzados a dar una respuesta reestructural a los problemas económicos ya expuestos; a continuación se expone lo más sobresaliente de dichas directrices

1. Internacionalización de la Industria Nacional.- Este eje se considera importante en tanto que persigue "...consolidar la inserción de la industria en la corriente de *globalización* que prevalece en la economía mundial"³⁸

2. Desarrollo Tecnológico y Mejoramiento de la Productividad y Calidad.- Con el propósito de incrementar la competitividad de las plantas productivas mexicanas hacia el exterior (tanto sus procesos operativos como de calidad), se persigue un desarrollo *tecnológico* y una especialización de los recursos humanos; bajo este segundo eje estratégico se pretende "...acelerar el ritmo de innovación de productos y difusión de procesos tecnológicos en las industrias del país; desarrollar su capacidad de adaptación ante las cambiantes exigencias de los consumidores; formar y motivar a los recursos humanos que requiere el desarrollo; y favorecer la utilización de tecnologías industriales que no deterioren el entorno ecológico."³⁹

³⁸ *Ibid.* p. 369.

³⁹ *Ibid.* p. 369.

3. Desregulación Económica.- El cumplimiento del tercer eje desahoga uno de los obstáculos más importantes para todo el comercio nacional, el marco normativo y/o regulador; un marco normativo congruente, de reglas claras, fácil de entender y práctico en sus aplicaciones es indispensable para productores nacionales como extranjeros: su ejercicio estimula una planeación a corto, mediano y largo plazo, su cumplimiento se traduce en mayor productividad, crecimiento y mejoras en el *mercado*.

Se agrega, a dicho eje, la siguiente Línea de Acción: 3.1) Revisión del Marco Regulatorio.- El marco regulatorio para la industria, como hemos visto, es creado en torno a una *política de protección comercial* a partir de los años 40, bajo esa tónica, la nueva línea de acción pretende consolidar la modificación del marco regulatorio íntegramente a fin de eliminar obstáculos a las operaciones y funcionamiento de las empresas tanto nacionales como extranjeras; se promueven reformas a las leyes reguladoras (sobresale la de 1991 al ser publicada la LEY DE FOMENTO Y PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL en el *Diario Oficial* el 27 de junio de 1991-; por otra parte, se propone actualizar la infraestructura requerida para los Registros de Marcas y Patentes y su respectiva simplificación administrativa (todo ello converge a la presencia de las empresas de *Franquicia* en nuestro país).

4. Promoción de Exportaciones.- Como un beneficio de las exportaciones los trabajadores mexicanos garantizan su empleo y el incremento de su remuneración; bajo esa perspectiva se propuso este cuarto eje estratégico, la promoción de productos elaborados en el país -dirigidos al *mercado* internacional-, se logra con responsabilidad de dos sectores activos de la *sociedad*, las *organizaciones* y el *Estado*.

5. Fortalecimiento del Mercado Interno.- En el quinto eje se persiguen la recuperación del poder adquisitivo de la población así como la redistribución de recursos en el ámbito nacional y un estímulo a la inversión productiva; ello contribuye a que el *mercado* interno se fortalezca y se oriente al desarrollo industrial y *tecnológico* del *mercado* externo.

Se agregan al quinto eje las siguientes Líneas de Acción: 5.1)

Normalización y Calidad.- Se refiere a la aplicación de mejoras en los productos y servicios mediante nuevos diseños y más calidad, esos nuevos procedimientos se han articulado en la apertura comercial, la competencia a nivel mundial y la nueva cultura de calidad que involucra nuevas disposiciones reglamentarias -se pretende disponer de tres normas obligatorias- las que favorezcan la salvaguarda en la salud y seguridad de consumidores, las que propague información a consumidores y aquellas que permitan la protección ecológica.-

5.2). Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Industria.- Uno de los beneficios que promueve la competencia a nivel mundial se presenta en la integración de las cadenas productivas; esta tarea se enmarca en acciones de coordinación de la iniciativa privada con los

diferentes niveles de gobierno; dicha integración se logra mediante la creación de uniones de crédito así como con la unificación de criterios de simplificación administrativa para constituir nuevas asociaciones; con estos propósitos se elabora la línea de acción de fomento a pequeñas y medianas industrias.

Para el cumplimiento de las acciones requeridas por los 5 ejes rectores de la Estrategia de Acción del PRONAMINCO el *Ejecutivo Federal* incrementa los recursos financieros a través del Programa de Apoyo Financiero (PAF), el cual se asigna al Banco Nacional de Comercio Exterior, por otra parte, modifica y perfecciona el Programa de Importación Temporal Exenta de Arancel para Producir Artículos de Exportación (PTTEX) y el de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEN), finalmente, desarrolla y difunde un sistema de información en donde se dan a conocer las importaciones, exportaciones y restricciones arancelarias del comercio exterior nacional, información sobre aspectos fitosanitarios, el Sistema Generalizado de Preferencias de los principales socios comerciales de México y un directorio de exportadores nacionales e importadores del exterior.

Con todas las variantes referidas, los compromisos del *Estado* mexicano hacia la *sociedad* y el *mercado* para el periodo 1990-1994, son realizados y concretados por la *administración pública* en circunstancias de tiempos cortos, la enorme tarea legislativa y administrativa que implican las estrategias y líneas de acción del PRONAMINCO son motivo de trascendentes procesos que afectan el modo de vida de los mexicanos; no obstante, se logran avances y resultados para dichos objetivos programáticos; los

correspondientes al reconocimiento jurídico e implementación de negocios con alto grado de organización y procedimientos de calidad vía *Franquicia* -por la apertura comercial-, son atendidos en el cuarto capítulo, para lo cual, son tratados primeramente los aspectos sobre el concepto y sus implicaciones en el *mercado nacional*; a continuación son atendidas la comercialización, definición, cobertura y ventajas de las *Franquicias*.

CAPITULO III

LA FRANQUICIA EN EL LIBRE MERCADO.

3.1 La comercialización y asociación de capitales a través de una *Franquicia*.

La nueva dinámica de *globalización* económica en el mundo permite y exige la innovación y actualización *tecnológica* en todos los aspectos; la producción y distribución son los procesos esenciales de las empresas que han sufrido los cambios más trascendentes, se ha llegado a tal punto que esos procesos operativos se conocen tan bien y tan a fondo que están sujetos a la comercialización, actualmente las empresas han salido al *mercado* para comercializar sus procesos operativos y no nada más sus productos.

La comercialización de dichas prácticas operativas es apoyada por la aceptación de productos, cuya innovación, precio y calidad los hace competitivos; de ahí el éxito de las ventas de fabricación como los de intercambio de los procedimientos operativos; estos últimos no se realizan con facilidad, se perfeccionan mediante el desarrollo *tecnológico*, se han creado y consolidado a través de la *Franquicia*. Dicho intercambio se logra subdividiendo los procedimientos, se atienden con mayor prontitud los que se requieren para la distribución de productos y el otorgamiento de servicios, es decir, los que se dan en la venta de productos sin necesidad de contemplar las operaciones de fabricación así como los que se llevan a cabo mediante técnicas que conjugan la actividad de las personas en torno a la utilidad, atención y cuidado de las mismas e incluyen la

utilización de objetos a través de esas personas.

Nuestro país está sujeto a los cambios del *mercado* mundial competitivo -la *globalización* y el desarrollo de la *tecnología*-; se han realizado los pasos necesarios para llevar a cabo el intercambio comercial de los procesos operativos de las empresas, con ello, se impulsa una nueva manera de hacer negocios y se favorece una novedosa transferencia mercantil y *tecnológica* a través de la *Franquicia*; nueva forma de asociación de capitales implícita al hecho de que dos voluntades (la que comercializa sus procedimientos ejecutivos y la que los compra para continuarlos), funcionan bajo objetivos compartidos, ganancias y distinción de servicios.

Bajo esa tónica, la economía de México se ha dirigido a la competencia comercial de un *mercado globalizado*; el *Estado* mexicano y la *sociedad* han adquirido un nuevo marco regulador para dar paso a los novedosos criterios de intercambio comercial y de procesos operativos.

Esta manera de hacer negocios -la *Franquicia*-, es todo un concepto de actualización *tecnológica* dirigido a la reorganización y asociación de capitales y sus procedimientos ejecutivos para las sociedades comerciales; dicho concepto es retomado bajo criterios y conocimientos *tecnológicos* de los Estados Unidos de Norteamérica. "En 1988, precisamente por el interés que ya empezaba a despertar en Estados Unidos el desarrollo de la franquicia en nuestro país, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, D.C., designo como representante especial en México a Enrique

González Calvillo.”¹

A partir de ese momento se presentan una serie de acontecimientos que contribuyen a la nueva forma de comercialización y de *Franquicias* en México; destacan, *la Primer Conferencia sobre Franquicias* a mediados de junio de 1988; la creación y constitución de la Asociación Mexicana de Franquicias A.C. en febrero de 1989, *la Primer Conferencia Internacional de Franquicias* en México en julio de 1989; *la Primer Feria de Oportunidades de Franquicias* en noviembre de 1989; las modificaciones al marco jurídico para regular esta nueva forma de hacer negocios, y, finalmente, las primeras compañías que operaron bajo *contratos de Franquicia*: *Alphagraphics*, *Thrift Rent A Car* y *Hard Rock Cafe* entre otras; por otro lado, la explotación en el *mercado* nacional de otras empresas extranjeras -norteamericanas principalmente-, que ingresaron vía *Franquicias* (*Mc Donalds*, *Wendy's* y *Subway* son algunas).

Vemos el significado que ha recobrado en nuestro país la palabra *Franquicia*, de ahí, ahondaremos en las implicaciones de este concepto.

3.1.1 Definición, cobertura y ventajas de las *Franquicias*.

Es conveniente dejar visto que el significado del término *Franquicia* se modifica en tanto su evolución conceptual e histórica; ello significa que hoy se entiende de diferente manera a lo

¹ Enrique González y Rodrigo González, *Franquicias, la revolución de los 90*, México, McGraw-Hill, 1992, p. 60.

correspondiente de los Siglos XI-XIII y XIX.

“La concesión de franquicias, por parte de reyes y nobles, corresponde a un momento de la historia socioeconómica de Occidente (S. XI-XIII) en que el incremento de la población acarreó una expansión económica en todos los frentes: extensión del área cultivada, nacimiento de núcleos urbanos e incremento de los intercambios.

“Las cartas de franquicia, que comenzaron a otorgarse en el S. XI, estuvieron motivadas directamente por diversos intereses: deseo del soberano de evitar la despoblación de una comarca o de fundar nuevas villas (villas reales) con objetivos económicos, políticos o estratégicos...”²

A través del tiempo dichas cartas de *franquicia* se fueron suprimiendo; a fines del Siglo XIX la *franquicia* empieza a tener importancia aduanera-fiscal y postal.

“Franquicia: Libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público.”³

En la actualidad, en México como en otros países, la connotación de *Franquicia* ya no refiere únicamente cuestiones aduaneras-fiscales ni postales.

“La figura de la franquicia aparece por primera vez como disposición legal mexicana en enero de 1990 en el Reglamento de la

² Francisco Casa y Manuel Casabó, La franquicia (franchising), Barcelona, España, Ediciones Gestió 2.000, S.A., 1989, p. 10.

³ Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, en Francisco Casa y Manuel Casabó, La franquicia.... op.cit. p. 9.

Ley de Transferencia de Tecnología en el que se acepta como definición de contrato de franquicia, la de aquél en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento de acuerdo a métodos uniformes.”⁴

Hoy en día, como se observa, el término se aplica de manera diferente, no obstante -y de momento- sea considerado bajo la existencia de un *contrato*, la evolución del mismo se encuentra en las diversas definiciones que se han elaborado recientemente y de las cuales destacan las siguientes:

“...una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores.

“En términos muy simples, una franquicia concierne a dos niveles de personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.”⁵

También tenemos que “...las franquicias no son una ciencia oculta o fórmula mágica, sino una manera lógica de hacer negocios. ...un sistema de negocios donde se conjugan, por un lado, la penetración en el mercado de un servicio y la experiencia en la operación del

⁴ Gallástegui Armella (Abogados), “Marco jurídico del sistema de franquicias” en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Aspectos legales de un sistema de franquicias. (Módulo IV), México, Universidad Anahuac-Asociación Mexicana de Franquicias, 1994, p. 12.

⁵ Steven S. Raab y Gregory Matusky (Traducción Roberto Haas), Franquicias: como multiplicar su negocio. México, Limusa, 1991, pp. 35-38.

negocio de una de las partes, que se denomina franquiciante, con el capital y el trabajo de la otra, llamada franquiciatario."⁶

Por otro lado, observamos que "El «franchising» es un sistema de colaboración entre dos empresas diferentes pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o de una fórmula comercial representadas por un símbolo gráfico o un emblema y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación."⁷ Así mismo, "...franquicia: Método o sistema de colaboración económica continuada entre dos socios jurídicamente independientes

- el franquiciador, titular de una marca y poseedor de unos productos o servicios originales.

- y el franquiciado, que mediante ciertas condiciones obtiene el derecho a comercializar y explotar dichos productos o servicios, bajo técnicas uniformes y experimentadas, de rentabilidad probada."⁸

Por último, corroboramos que "La franquicia es una alianza estratégica entre un grupo de personas quienes tienen relaciones y responsabilidades específicas, con objetivos comunes para la dominación de mercados mediante la reproducción de un negocio,

⁶ Enrique González y Rodrigo González, "Introducción", en Enrique González, La experiencia de las franquicias, México, McGraw-Hill, 1993, p. xvii.

⁷ Comité Belga de la Distribución, Franchising, una revolución comercial, Barcelona, España, Hispano-europea, 1973, p. 10.

⁸ Francisco Casa y Manuel Casabó, La franquicia..., op.cit. p. 10.

donde una empresa (franquiciante) vende el derecho de utilizar su marca y su sistema de operación a otra empresa o persona física (franquiciatario), por medio de un contrato.”⁹

Las definiciones enumeradas coinciden relevantemente: se observa que la *Franquicia* tiene dos partes cuyo fin se extiende a la comercialización de productos o servicios a través de su mutua cooperación y responsabilidad, cada una de las personas están continuamente colaborando, se relacionan mediante un sistema de trabajo, de negocio y enseñanza; reconocen su personalidad en función de sus propósitos; el *franquiciante* y el *franquiciatario*, de común acuerdo, se constituyen en un negocio de *Franquicia* y adquieren compromisos para la empresa; cada parte pretende obtener beneficios, utilidades y prestigio; siendo así, conjugan varios elementos y persiguen un objetivo compartido.

La *Franquicia*, finalmente, “...es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada *franquiciante*, le otorga a la otra, denominada *franquiciatario*, la licencia para el uso de su marca..., así como sus conocimientos y experiencias... para la efectiva y consistente operación de un negocio.”¹⁰

Cada socio está consciente de su función:

“FRANQUICIANTE. Es aquel que posee una determinada marca y tecnología... de comercialización de un bien o servicio. (...está...) cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y

⁹ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Manual de Capacitación de Franquicias, México, SECOFI, 1994, p. 4.

¹⁰ Enrique González y Rodrigo González, Franquicias..., op.cit. p. 23.

administrativa al negocio de los franquiciatarios.”¹¹

El *franquiciante* es la parte otorgante, la persona, firma o sociedad “...que cede a otra firma para que proceda a su explotación, una marca, un nombre, una fórmula, un método o un servicio. En la mayoría de los casos se trata de... una persona propietaria de una marca conocida o que ha lanzado al mercado una fórmula o un servicio determinados.”¹² Por su parte, el “FRANQUICIATARIO... Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.”¹³

El complemento, por lo tanto, para que un negocio de *Franquicia* funcione, es el *franquiciatario*, “... persona o firma que acepta explotar, de acuerdo con las directrices del otorgante, el nombre, la marca o la fórmula... que cede (...) la (...) otra firma

“La mayoría de (...) *franquiciatarios*... son comerciantes independientes que explotan del modo indicado un establecimiento detallista o una firma dedicada a la prestación de servicios. Puede ser... un mayorista... o bien una sociedad que ha conseguido un derecho de explotación...”¹⁴

Las precisiones enunciadas permiten distinguir las prácticas del negocio de *Franquicia*, las partes involucradas están comprometidas

¹¹ Juan Huerdo, Sistema de Franquicias, México, Centro Internacional de Franquicias, S.A. de C.V., (CIF), 1989, p. 8.

¹² Comité Belga de la Distribución, Franchising..., *op.cit.*, p. 10.

¹³ Juan Huerdo, Sistema de..., *op.cit.*, p. 8.

¹⁴ Comité Belga de la Distribución, Franchising..., *op.cit.*, p. 10.

contractualmente en llevar a cabo ciertas tareas que, de no existir, no operan bajo la estructura de este negocio; de ahí que el *franquiciante* se dirige bajo las siguientes acciones:

“**Desarrolla y prueba en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia. . . . Establece los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.**

Mantiene un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento de productos, servicios y técnicas de actuación y de gestión que permitan a los franquiciatarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.

Recluta, selecciona y entrena al franquiciatario dentro de la mejor técnica y rigor.”¹⁵

Por su parte, el *franquiciatario* se encuentra en función de lo siguiente:

“**Es el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia, de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante**

. En general, paga todos los costos de instalación y todos los gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser el responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios.”¹⁶

En cumplimiento de las tareas enumeradas destacan las dos primeras

¹⁵ Juan Huerto, “Aspectos a considerar sobre el sistema de franquicias” en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Introducción al sistema de franquicias. (Módulo I), México, Universidad Anáhuac-Asociación Mexicana de Franquicias, 1994, pp. 21-22.

¹⁶ *Ibid.*, p. 23.

para cada firma; éstas se orientan a la continuidad de la explotación de una *marca*^{*}, también, a la observancia de reglas para el funcionamiento práctico del negocio -la organización interna, su administración en general, su localización, sus obligaciones legales, la imagen y publicidad y una serie de normas que refieren aspectos más a detalle-: en sí, tareas indispensables para el funcionamiento de la *Franquicia* previstas en un *contrato* bajo el cual se otorga el uso de dicha *marca* así como los conocimientos técnicos para el manejo del establecimiento

Vemos ahora que la *Franquicia* se comercializa mediante la expedición de un *contrato legal*; dicho *contrato* se tiene previsto en las leyes mexicanas de una mejor forma a partir de la derogación de la Ley de Transferencia de Tecnología y su Reglamento en junio de 1991, cuando entra en vigor la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial que posteriormente es enmendada en base al *Diario Oficial* del 2 de agosto de 1994 para entrar en vigor la Ley de la Propiedad Industrial (LPI) al día siguiente de su publicación. La LPI en su Título Segundo referente a Patentes, Modelos de

* Este término se utiliza como sinónimo de "señal" y/o "distintivo"; sin embargo, de acuerdo al Artículo 89 de la Ley de Propiedad Industrial "...pueden constituir una marca los siguientes signos: I.- Las denominaciones o figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase;... II.- Las formas tridimensionales;... III.- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que... (por disposición de la ley no constituyan una marca);...IV.- El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado." En Poder Ejecutivo Federal, *Ley de la Propiedad Industrial*, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 2 de agosto de 1994, p. 24.

Utilidad y Diseños Industriales, en su capítulo VI relativo a Licencias y Transmisión de Derechos, en el artículo 142 define a la *Franquicia* de la siguiente forma:

“ARTICULO 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, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue

“Quién concede una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende 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.”¹⁷

En efecto, la *Franquicia* en México, de acuerdo a la disposición legal, es definida bajo aspectos integrales de comercialización de un negocio: se incorpora en nuestro ámbito jurídico de manera reciente y definitiva: la publicación, el 23 de noviembre de 1994, del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial -RLPI- (vigente a partir del 8 de diciembre de 1994), confirma tal apreciación, enumera una serie de disposiciones que norman formal y definitivamente la Ley (LPI); esto queda claro en su primer artículo:

¹⁷ Poder Ejecutivo Federal, *Ley de la Propiedad Industrial*, en *DIARIO...*, op.cit. p. 36

"ARTICULO 1º.- El presente ordenamiento tiene por objeto reglamentar la Ley de la Propiedad Industrial y su aplicación e interpretación. para efectos administrativos, corresponde al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial."¹⁸

Por lo expuesto a continuación se hace referencia a las implicaciones de la *Franquicia* en tanto la iniciativa privada; posteriormente se hace referencia al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

3.2 La formación de una empresa operadora de *Franquicias*.

Como se ha señalado, una persona, firma o empresa que otorgue *Franquicias* y su contraparte (el *franquiciatario*) desarrollan y ejecutan ciertas tareas mediante las que están comprometidos con el negocio; los buenos resultados y el cumplimiento de los procesos operativos depende de su cooperación, mutua ayuda y sobre todo su objetivo formal ante la *Ley* y el *Estado*, su asociación en términos del *contrato* respectivo.

La responsabilidad adquirida por las partes es enorme, la mayor parte recae en el *franquiciante* quien es la persona o firma que sale al *mercado* en busca de *franquiciatarios* que pretendan comprar y *comprar* su negocio, el *franquiciante* esta obligado a estructurar todas y cada una de las partes que integran su empresa, es quien propone a varias firmas lo lleven a cabo -previa aprobación de

¹⁸ Poder Ejecutivo Federal, *Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial*, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 23 de noviembre de 1994, p. 2.

rentabilidad del negocio y el pago de *cuotas y regalías* en términos del *contrato* acordado-, es, también, el responsable de la orientación que reciben los *franquiciatarios* para cumplir objetivos en base a su experiencia y sobre todo, a su *Planeación Estratégica y estructura de Franquicia*, sus *Manuales de Operación*, sus entrenamientos y capacitación para desarrollar el negocio

El *franquiciante* estructurará un plan que contempla cada una de las partes de la *Franquicia*; los objetivos a nivel teórico y práctico se identifican en una primer etapa de formación y diseño de la empresa *franquiciante*, en un nivel teórico dichos objetivos suelen ser: incrementar ganancias, conformar barreras anticompetencia, expandirse a nivel nacional e internacional, consolidar su *marca*, etc. A nivel práctico se tienen: Aumentar los puntos de venta, disponer de un sistema que permita innovar en el *mercado* nuevos productos o servicios, mantener una efectiva propaganda con la mejor inversión publicitaria y promocional, distinguirse y consolidar su vocación de servicio en cada una de las *Franquicias*, etc.¹⁹

Delimitados los objetivos, el *franquiciante* es asesorado por consultores expertos respecto a si su negocio es susceptible de *franquiciar*, para ello desahoga detalles como los siguientes: a) comprobar que el negocio genere un buen nivel de margen en las ganancias en términos de la posible inversión de un *franquiciario*,

¹⁹ Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. - Francorp México, "Planeación estratégica y estructura de la franquicia" en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Desarrollo de elementos para operar un sistema de franquicias. (Módulo II). México, The Franchise Connection, S.A. de C.V., 1995, pp. 1-8/33

b) verificar si los establecimientos propios están bien equipados para que sirvan como "prototipo" del negocio a *franquiciar*; c) corroborar si se tiene el dinero suficiente para respaldar el inicio de operaciones de las primeras *Franquicias* -se incluyen, en la empresa, nuevos puestos de trabajo que ejecuten las tareas para dichos propósitos-; d) hacer una investigación exhaustiva de la *marca*, los productos o servicios y su aceptación en el *mercado*, así mismo, constatar si se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes respecto a los productos o servicios del negocio; e) tener un análisis donde se señale la reproducción en corto plazo de las operaciones de la empresa; f) se previene la elaboración de *manuales de operación*; y g) corrobora si se tienen las personas innovadoras de productos o servicios para clientes."

Este primer paso refiere un diagnóstico de la situación del negocio en proyección al cumplimiento de sus objetivos teóricos y prácticos enunciados; requiere planteamientos elementales respecto a lo que se pretende lograr; desde el inicio son evaluados todos los puntos a favor y en contra para dichos objetivos; la *Franquicia* impulsa el crecimiento de la empresa, para lo cual, todas las áreas de trabajo colaboran en el cumplimiento de sus metas -tanto el área administrativa como las áreas operativas son involucradas en el trabajo y responsabilidad de los nuevos métodos técnicos-

La respuesta a los primeros planteamientos contempla la *tecnificación de operaciones*, esto es, se integra un *plan de negocios*, descripción operacional de los productos y/o servicios y

²⁰ *Ibid.*, pp. 1-4/33.

su proyección estratégica en tanto su comercialización.

Con el cumplimiento de los primeros diagnósticos se tiene un segundo nivel en la construcción de la empresa *franquiciante*; en el segundo nivel la reorganización y reorientación estructural es elocvente, en esta etapa se observa el desarrollo de los siguientes aspectos: 1) *Plan Estratégico y Estructura de la Franquicia*, 2) *Manuales de Operación*, 3) reconocimiento de la empresa *franquiciante*, y 4) capacitación inicial y continua de *franquiciarios*.

Los enumerados puntos están contenidos en cualquier firma *franquiciante*, el primero es tan extenso que contiene 22 pasos a desahogar, el segundo y tercero 7 cada uno, el último 8; dada la importancia para la comprensión y objetividad del tema de investigación, a continuación son enunciados los aspectos referentes al *Plan Estratégico y Estructura de la Franquicia*; los otros tres puntos se incluyen como Anexos (Anexo 1, 2 y 3)

3.2.1 El plan estratégico y la estructura de la *Franquicia*.

Este punto es extenso, a continuación es expuesto brevemente.

1. Objetivos primordiales de una firma operadora de *Franquicias*. - Los objetivos de una empresa que decide otorgar *Franquicias* dependen de factores muy particulares tales como el tamaño del negocio, su estructura organizacional, su posesión de *mercado*, sus servicios o *marcas*; los objetivos que se plantean aquí refieren expectativas de crecimiento homogéneo y acelerado, de dominio de *mercado* y abarca niveles territoriales tales como de zona, de un

estado, de un país así como de proyecciones a nivel internacional; esto último se ilustra de mejor forma en el paso no. 6.

2. Análisis del comportamiento de la empresa.- A través de este análisis se detectan y canalizan fortalezas, debilidades, éxitos y fracasos del negocio; experiencias positivas y negativas que ayuden a la toma de decisiones acordes a la realidad y proyección de la *Franquicia*; este estudio sirve para enriquecer los *Manuales de Operación* y la capacitación a *franquiciatarios*.

3. Precisiones respecto al concepto de un negocio a franquiciar.- En este punto se define "... un concepto de negocio (... lo que...) equivale a contestar y, posteriormente, afinar las respuestas de las siguientes preguntas:

• ¿Cómo podríamos describir el giro? ¿Cuáles son sus singularidades? ... ¿Que productos y servicios se comercializarán? ¿Cuál es su modelo de atención y servicio a clientes? ¿Cuál es el perfil del consumidor? ¿Cuál es el ambiente que experimentan los clientes dentro del negocio? ¿Cómo podríamos describir su imagen arquitectónica? ¿Qué personal se requiere? ¿Cuál es su tecnología? ¿Cuáles son sus sistemas operativos y administrativos?"²¹

La respuesta a tales planteamientos depende de la situación particular de cada empresa que pretende *franquiciar*; son más sencillas si se trata de negocios con reconocido prestigio en el *mercado*, son más difíciles si están hechas en negocios mal estructurados.

²¹ *Ibid.* p. 4-5/33.

4. Unidad "tipo". - Este rubro se refiere al modelo "tipo" a seguir y es la unidad en la cual se conjugan las buenas decisiones y todas y cada una de las virtudes de la empresa: es una unidad propia del *franquiciante* que sirve de ejemplo y su existencia es vital para cualquier negocio que pretenda vender *Franquicias*; se detallan, en dicha unidad, su imagen arquitectónica, la eficiencia del personal, su nivel de ventas, su oportunidad del servicio y una serie de factores que contribuyen a la imagen "tipo" para todas aquellas *Franquicias* que se otorguen.

5. El medio ambiente competitivo - El estudio de *mercado* para una *Franquicia* requiere ser elaborado por expertos profesionales en términos analíticos de la competencia y sus condiciones de *mercado*; saber cuáles son los logros, ventajas y estrategias de expansión de la competencia permite tomar decisiones de planeación estratégica tales como: igualar y exceder la calidad y precio, cimentar una mejor imagen y tener más originalidad del concepto de negocio, observar, analizar y evitar errores de la competencia.

6. Estrategia para la comercialización de *Franquicias* - Una de las decisiones más trascendentes de la *Planeación Estratégica* y *Estructura de la Franquicia* es la que concierne a su venta; se realiza un análisis de diferencias en el funcionamiento y su complejidad, esto es, se hacen las siguientes consideraciones: "La franquicia de producto o marca registrada no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá al franquiciatario.

...este tipo de franquicia (...se le considera...) como de primer generación en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario...

"La *franquicia de formato de negocio*... de segunda generación... ofrece al franquiciatario no solo la marca o nombre comercial... sino un 'sistema' completo de negocios.

"El 'sistema' incluye, en forma integral, (i. sus...) marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia, y en general, en la forma en que se deberá conducir las riendas del negocio."²²

La *Franquicia de formato de negocio* es la que ofrece mayores ventajas en su comercialización, toda la gama de servicios que integra a favor de los *franquiciatarios* conducen al desarrollo y perfeccionamiento de *Franquicias* en general, los alcances de dicha comercialización se establecen en las categorías siguientes: *Franquicias individuales, regionales, maestras y múltiples*

Para cada una de las *Franquicias de formato de negocio* enumeradas se obtienen una *marca, transferencia de tecnología y asistencia técnica*, su distinción se hace en consideración de la magnitud de comercialización -esto refiere únicamente cuestiones de tipo cuantitativo-; quiere decir que una *Franquicia individual* se otorga a un *franquiciatario* y nada más por una unidad a operar;

²² Enrique González y Rodrigo González, *Franquicias...*, op.cit., pp. 25-26.

para la *regional* se otorga a un *franquiciatario* que logre *subfranquiciar* en el contexto regional o de zona permitido (a dicho *franquiciatario* se le permite otorgar *Franquicias de formato de negocio* en un cierto tiempo y territorio que le compete -el territorio puede ser el Estado de México, el de Puebla, Guadalajara, Monterrey, etc -), en la *Franquicia maestra* se tiene el mismo criterio que la *regional* pero varía respecto al territorio dado, no corresponde a una región en específico sino a un país entero, por último, la *Franquicia múltiple*, es una variable en la que se pueden conjugar aspectos de las tres anteriores.

Estos dos últimos tipos de *Franquicias de formato de negocio* (*Franquicia maestra* y *múltiple*) son de "tercera generación" ya que han trascendido las fronteras de los países, han internacionalizado el concepto.

Haber destacado las "tres generaciones" de *Franquicias de formato de negocio* -que incluyen *transferencia de tecnología* y derecho de utilización de *marca* y *asistencia técnica*- permite verificar que la comercialización de las mismas se perfecciona de tal manera, que hoy en día las *Franquicias* son comercializadas a nivel internacional.

7. Elección de franquiciatarios.- Para la venta de *Franquicias* se previene quien o quienes pueden ser los inversionistas; considerados los tipos de *Franquicia* a comercializar se define un perfil de *franquiciatarios* que se dirige, inicialmente, a su personalidad jurídica; en ésta se verifican cuestiones tales como registros ante las autoridades correspondientes de la personalidad legal (se trata de persona física y/o moral constituida como sociedad mercantil),

domicilio legal, escrituras públicas, etc.; en seguida son relacionadas las características personales de los posibles inversionistas; se procura mantener entrevistas y se someten a una evaluación de comportamiento, modales y desenvolvimiento; en este acercamiento se aplica un cuestionario donde se describen referencias bancarias y personales

Elaborado entrevistas y cuestionarios se relaciona la agenda de posibles *franquiciatarios*, se evalúa la situación de cada uno, se decide quién o quienes podrán ser inversionistas de la *Franquicia*.

8. Ubicación de puntos de venta y situación inmobiliaria - Los criterios de ubicación respecto a los puntos de venta para una búsqueda correcta son elementales; una vez señaladas las normas de selección para los *franquiciatarios* se atienden los requerimientos a cubrir en la localización de su empresa así como sus características; este paso incluye criterios físicos del punto de venta, sus dimensiones, la disposición del mismo, sus áreas de acceso, de exhibición de productos y una serie de particularidades que dependen del tipo de negocio que se este *franquiciando*; se incluyen criterios inmobiliarios que son guías para contratar locales en renta; si dichos locales pueden ser propios del *franquiciatario* o si pueden subarrendarse por parte del *franquiciante* y si este último tiene los recursos económicos para ello

9. Territorio exclusivo de influencia de mercado - La decisión para conceder un territorio exclusivo de influencia de *mercado* es responsabilidad del *franquiciante* y requiere un análisis mercadológico exhaustivo -sobre todo cuando se tiene que *subfranquiciar*-, en ese sentido los *franquiciatarios* a quienes se les

otorgan territorios muy extensos -de países enteros o de zonas que abarcan grandes espacios territoriales de una nación-, tienen el riesgo de otorgar un territorio de influencia de *mercado* menor, la cercanía de influencia del *mercado* por unidades *franquiciadas* y propias son descartadas en virtud de los conflictos que tal situación genera.

10. Financiamiento de franquiciatarios.- "En franquicias, existen dos tipos de financiamiento, el directo y el indirecto. El primero..., es aquel que el franquiciante otorga a sus franquiciatarios con recursos propios ... Cuando así lo exige la complejidad de encontrar franquiciatarios idóneos que no tienen el capital requerido; cuando así lo exige una muy agresiva estrategia de crecimiento; y, cuando se le brinda este apoyo al franquiciatario únicamente en cierto porcentaje de la inversión inicial (el bien raíz, los inventarios,... etc.)

"El financiamiento indirecto es aquel que logra el franquiciatario a través de instituciones financieras con el apoyo del franquiciante y, en ocasiones, contando con financiamientos pre-aprobados."²³

11. Capital de inversión y concepto "llave en mano" - Este paso es previsible para *franquiciantes* con capital suficiente que les permita negociar la venta de su *franquicia* en funcionamiento. Este rubro implica una búsqueda de *franquiciatarios* que pretendan ahorrar tiempo en actividades de pre-apertura del negocio y que tienen

²³ Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. - Francorp México, "Planeación estratégica y estructura de la franquicia" en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Desarrollo de... op.cit. p. 13/33.

suficiente capital para adquirirlo : de ahí el concepto "Have en mano" que es efectivo para acelerar la expansión de *Franquicias* además de no experimentar problemas por interpretaciones diversas de criterios de la pre-apertura. El concepto "Have en mano" requiere suficiente capital de inversión y, en caso dado, de financiamientos tanto para el *franquiciante* como para el *franquiciatario*.

12. Compras, abastecimiento y proveedores - Este rubro contempla condiciones preferentes de costo, abastecimiento y rotación de inventario en las compras y su logística de entrega, incluye devoluciones y cambios de mercancía. En principio, dada la necesidad de ofrecer calidad y buenos precios, el tratar de obtener dichas condiciones preferenciales para un *franquiciante* que no ha otorgado *Franquicias* es muy difícil, sin embargo, esta situación es previsible para cualquier empresa que comenciere *Franquicias* y la falta de dichas preferencias genera problemas de abastecimiento muy delicados, en este caso se proporciona una lista de proveedores exclusivos y seleccionados, además, si el *franquiciante* es proveedor, también se compromete con esas especificaciones. Este rubro implica que, previa la apertura de *Franquicias*, se trabajen convenios con proveedores que garanticen el propósito de las compras y sus entregas, la calidad de productos, su precio y el servicio para las necesidades en tiempo y forma así como los criterios de devolución y cambios; se toman en cuenta proveedores sustitutos además de las figuras que colaboran en la apertura del negocio tales como constructoras, imprentas, especialistas en bienes y raíces, seguros y fianzas, contadores, abogados, etc.

13. Inventario de arranque. - Este inventario es el inicial; sea un negocio que proporcione o vende servicios o uno que fabrique y venda productos requieren de lo mínimo indispensable para operar: papelería, uniformes y herramientas de trabajo, equipo de oficina, etc.; en este rubro se pretende especificar qué y cuánto debe adquirirse en el inventario inicial; se sabe con certeza lo que se requiere comprar y cuando debe hacerse; la complejidad del cálculo de un inventario de arranque es variable según el giro de que se trate.

14. Manejo de precios - Al formar una cadena de *Franquicias* (un número suficiente de *Franquicias* otorgadas), el *franquiciante* diseña todos los aspectos de control interno; el manejo de precios de productos o servicios no son la excepción, los precios son iguales en todas las *Franquicias* y las unidades propias del *franquiciante*; para ello, desarrolla un control efectivo sobre precios al público; sus promociones y ofertas están programadas en los sistemas de información integrados para las *Franquicias* y dichas unidades, este control es del conocimiento de los *franquiciatarios* y de los gerentes de las sucursales propias ya que se señalan tiempos de implementación de ofertas y la política de precios en tanto condiciones de competencia.

15. Apoyo de pre-apertura a *franquiciatarios* - Como se señala en el rubro número 11 (concepto "Have en mano"), esta opción se presenta en la medida de la disponibilidad de recursos financieros tanto de la firma otorgante como de la firma que adquiere el negocio, sin embargo, se presentan casos en que un *franquiciatario* no se aplique a dicho concepto y requiere llevar a cabo todos y cada

uno de los pasos para abrir su negocio; esta situación favorece el apoyo de la pre-apertura; este apoyo se otorga antes de iniciar las funciones operativas de la *Franquicia* y durante un corto tiempo después de inaugurada.

Según sea el caso, el apoyo pre-operativo gira en torno a la orientación de requerimientos esenciales como búsqueda del local, su remodelación y, de ser necesario, su construcción integral; instalación de equipos, limpieza y preparativos comunes de pre-inauguración; asistencia el primer día de operaciones y una vez abierto al público, apoyos mínimos como promoción, manejo de proveedores y personal y en general una orientación de ejecución de tareas iniciales hasta donde sean establecidos los límites de responsabilidad para cada una de las partes.

16. Apoyo de funcionamiento operativo a la franquiciataria - Independientemente del apoyo pre-operativo expuesto, la firma otorgante está comprometida en brindar un apoyo constante para el adecuado funcionamiento del negocio; para esa tarea se consideran aspectos importantes para las funciones elementales, dichos aspectos son: administración de personal; uso y promoción de la *marca*; compras, abastecimiento y catálogo de proveedores; programación de ventas, sistemas de información y control; planeación y supervisión de distribución, devoluciones, cambios y convenios del abasto; promociones, ofertas y su publicidad; comportamientos estadísticos e información de la competencia; investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios; por último, orientación técnica del negocio en general.

El apoyo del funcionamiento operativo a *franquiciatarios* abarca las áreas de administración y finanzas, mercadotecnia e imagen, sistemas de información y capacitación, desarrollo y manejo de personal.

En el área de administración y finanzas el *franquiciante* asesora respecto a los trámites que requiere el negocio para operar, incluye disposiciones para la solución de problemas de carácter administrativo, legal y fiscal y las que contribuyen al mejoramiento de los sistemas administrativos y de análisis de estados de resultados de las *franquicias*.

Respecto a mercadotecnia e imagen el apoyo se observa en estudios sobre las condiciones de *mercado* y la competencia, la programación y funcionalidad de estrategias de venta en el *mercado*, manejo y control de publicidad y el planeamiento de campañas publicitarias o promocionales, por último, la selección de material y medios de publicidad.

Referente a los sistemas de información el *franquiciante* adquiere el compromiso de asesorar en la compra de equipo e instrumentos de cómputo, implementación de mejoras a los sistemas de información y programas computacionales, incluso, al manejo o control de cobranzas, volumen de ventas, control de inventario, bases de datos de clientes y el sistema de administración empresarial al detalle en las operaciones de entradas y salidas.

Por último, en el área de capacitación, desarrollo y manejo de personal, el *franquiciante* otorga una guía para la administración y manejo de los recursos humanos, sus sueldos, comisiones, horarios, programas de investigación, capacitación y actualización para

nuevos productos; asesoría legal, estímulos y en general políticas de acción para el manejo de trabajadores.

17. Pago inicial de la Franquicia.- Uno de los componentes primordiales para la venta de una *Franquicia* es su *cuota o pago inicial*, esta *cuota* se lleva a cabo por la firma que adquiere el negocio; es un pago hecho por los *franquiciatarios* mediante el cual el *franquiciante* restablece los gastos de integración y formación de su *Franquicia*; dicha *cuota* es un instrumento de recuperación de gastos que pretende evitar obstáculos de comercialización para la misma.

En la obtención de un valor justo de la *cuota o pago inicial* existen varios métodos, sobresalen dos, el que se conoce como "Valor Piso de la Cuota Inicial" y el que se denomina "Valor Percibido de la Cuota Inicial"; a continuación se exponen cada uno.

"Valor Piso de la Cuota Inicial. Para encontrar este valor, se debe validar el costo estimado por colocación de cada franquicia nueva, es decir, contabilizar los gastos por cada franquiciatario. Para el caso, es muy importante realizar los dos cálculos siguientes:

. Cálculo de gastos iniciales del franquiciante a nivel global (costo de la estructuración de la empresa franquiciante y del lanzamiento de la franquicia), dividido entre un número razonable de franquicias en el mediano plazo.

. Cálculo de gastos por franquicia a nivel individual (soporte inicial a franquiciatarios).

"Valor Percibido de la Cuota Inicial. Este método consiste en considerar la percepción que el mercado tiene de la marca de la franquicia, con el objeto de analizar hasta qué punto debe elevarse

el valor piso o costo mínimo de una cuota inicial de franquicia, principalmente, examinando las cuotas iniciales de franquicia de competidores directos...".²⁴

18. Utilidades de la Franquicia.- Como cualquier otro negocio, la *Franquicia* se estructura de tal forma que ofrece márgenes de utilidad para las partes que se asocien; si dichos márgenes no son suficientes la aceptación del negocio es difícil.

La *Franquicia*, antes de pretender su comercialización, contempla un análisis económico exhaustivo que permite considerar dos aspectos esenciales: la recuperación de la *inversión inicial* del *franquiciatario* y las utilidades por "*regalías*" que el *franquiciante* recibe sin tomar en cuenta los ingresos por la *cuota inicial*. Obteniendo dichos puntos en una justa dimensión, la *Franquicia* es rentable y se sujeta a una comercialización y crecimiento acelerado.

19. Regalías.- Como se menciona en el rubro anterior, el *franquiciante* recibe pagos por *regalías*; las *regalías* son la principal fuente de ingresos de las personas o empresas que se dedican a *franquiciar*. Las *regalías* son un porcentaje fijo que un *franquiciatario* paga al *franquiciante* del total de las ventas realizadas en una semana, una quincena o un mes y su cobro es en la misma proporción de tiempo; dicho porcentaje varía según el giro del negocio, puede ser desde un 1% hasta un 20% según márgenes de utilidad; puede darse el caso en que no se cobran *regalías* ya que la fuente de ingresos de los *franquiciantes* es la venta y distribución de ciertos productos, es decir, él es proveedor.²⁵

²⁴ *Ibid.*, pp. 25-26/33.

²⁵ *Ibid.*, pp. 27-28/33.

El cálculo para el cobro de *regalías* se hace considerando varios factores tales como márgenes de utilidad de los *franquiciatarios*, los gastos por el constante apoyo de asesorías, desarrollo de nuevos productos, supervisión y mejoras en los servicios administrativos y adecuaciones del sistema de información, así mismo, el número de *Franquicias* que se pretenden abrir en mediano plazo; por último, el alcance de las *Franquicias* (*Franquicia maestra, regional, múltiple o individual*)

20 Pagos por publicidad - Estos pagos son hechos también por *franquiciatarios*, su propósito es desahogar e implementar campañas de publicidad, programas de mercadotecnia, ofertas y promociones de artículos o servicios, esos propósitos se realizan en todas las *Franquicias* y *unidades propias* e incluyen convenios hechos con algunos medios publicitarios

"La cuota o pago de publicidad es un porcentaje fijo del total de ventas y varía según márgenes de ganancia, la periodicidad del cobro de esta cuota está de acuerdo al programa de trabajo que el *franquiciante* propone".²⁶

Dicho plan puede contemplar la promoción publicitaria local para una o varias *Franquicias*, generalmente se buscan medios publicitarios que generen un impacto promocional a nivel corporativo, con este objetivo se obtienen mejoras en esos presupuestos

21. Otras cuotas y pagos - Este rubro se refiere a *pagos* o *cuotas* que los *franquiciatarios* hacen por determinadas circunstancias que

²⁶ *Ibid.*, pp. 28-29/33

previene el *contrato de Franquicia*; dichas situaciones son: amonestaciones por pagos tardíos de *regalías*, incumplimiento de normas de operación, honorarios legales, cuotas por traspaso de la *Franquicia* o por capacitación adicional, formación de un fondo de remodelación, mantenimiento, reubicación y operaciones financieras de emergencia.

22. *Contrato de Franquicia*. - "Es el instrumento legal que regula la relación entre cada franquiciatario y el franquiciante... no sólo debe tener el fundamento de las leyes de un determinado país, sino también una perspectiva mercadológica muy estricta... Vale la pena mencionar algunos puntos claves que debe contener un contrato de franquicia:

- .Duración del contrato. Protección de la marca y la tecnología.
- .Obligaciones del franquiciatario. Obligaciones del franquiciante.
- .Causas de terminación. Tiempo de apertura de la unidad franquiciada. Documentación legal periférica."²⁷

En detalle, las obligaciones del *franquiciante* ²⁸ deben incluir: - Otorgamiento del uso de la marca. -Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos o servicios. -Entrenamiento para la operación del negocio. -Apoyo en el inicio de las operaciones. - Apoyo en el establecimiento e instalaciones. -Proveer de los manuales de operación. -Definición de los sistemas financieros. -Asistencia en los problemas de localización. -Mercadotecnia y publicidad.

"Por contraparte el *Franquiciatario* (...) tiene... obligaciones

²⁷ *Ibid.*, p. 32/33.

básicas: -Qué puede y qué no puede negociar o ser vendido. - Confidencialidad que envuelve el proceso de producción, comercialización y la venta así como la fórmula del producto. - Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio. -Utilización integral del sistema de negocio por franquicias. -Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional. -Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados -El pago de las regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del Franquiciante. ^{2*}

3.3 La propiedad industrial.

Constituir una empresa *franquiciante* es, como se ha expuesto, una labor de grandes compromisos: personas emprendedoras y decididas a enfrentar los retos que implica este negocio son empresarios que la competencia comercial exige y requiere, su esfuerzo y dinamismo creativo es la fuente de enriquecimiento para todos los aspectos de *Franquicias* nacionales; de ahí que su *secreto industrial* tiene un reconocimiento jurídico como personas físicas y/o morales por sus inventos, *marcas*, logotipo y todo aquello que es creado para competir en el *mercado* y por lo cual tienen el legítimo *derecho de propiedad* para ejercerlo, transmitirlo o transferirlo.

La existencia de personas físicas y/o morales para la estructura jurídica aplicada en el caso, se define en *propiedad industrial* y aquella de *propiedad intelectual*. En la primera son titulares de

^{2*} Juan Huerdo, *Sistema de* . . . op.cit. pp. 19-20

cosos *derechos*, las personas físicas y/o morales; en la segunda son únicamente las personas físicas cuyo intelecto crea un *derecho* autoral.

El *derecho* autoral y los que contempla la *propiedad industrial* pueden ser cedidos (vendidos) o bien licenciados (arrendados) mediante sus pagos y autorizaciones correspondientes.

Es así que el otorgamiento de una *Franquicia* "involucra dos aspectos fundamentales: 1. La licencia de uso de una o varias marcas, (y) 2. El traspaso tecnológico sobre sistemas de operación, comercialización y/o producción de bienes o servicios."²⁹

De lo anterior se desprende, que la *Franquicia* sujeta a comercializar, cuenta -en base al marco jurídico del país-, con los siguientes elementos: la licencia de uso de una o varias *marcas* y - como respaldo a dicha licencia-, la *transferencia de tecnología* la cual implica su reproducción y distribución tanto de productos como de servicios.

La legislación mexicana en la materia se convierte en un instrumento que fomenta el desarrollo de estos negocios a la vez que protege la *propiedad industrial e intelectual*, tenemos, entonces, que "el marco jurídico de la *franquicia* en México lo constituyen las siguientes disposiciones: Ley de la Propiedad Industrial, Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, Ley Federal de Derechos de Autor, Código de Comercio, Ley General de Sociedades, Código Civil, Legislación Fiscal, Ley Federal del

²⁹ Gallástegui Armella (Abogados), "Marco jurídico del sistema de franquicias", en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias... Aspectos legales del..., op.cit. p 10.

Trabajo. Ley Federal de Protección al Consumidor. (...) Ley Federal de Competencia Económica.”³⁰

De acuerdo a este marco jurídico las *Franquicias* en México están sujetas a todos los procesos de Ley que son aplicables a cualquier negocio; todos los trámites y disposiciones jurídico-administrativas que cualquier negocio tenga a bien realizar, se cumplen también en las firmas de *Franquicia*, de ese marco jurídico destaca lo dispuesto en la LPI que en su artículo 89 señala los aspectos que constituyen una *marca*:

“ARTÍCULO 89.- Pueden constituir una marca los siguientes signos

I.- Las denominaciones o figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.

II.- Las formas tridimensionales;

III.- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que . . . (por disposición de la ley no constituyan una marca).

IV.- El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.”³¹

Siendo la *marca* un elemento esencial en la consolidación de una empresa que otorgue *Franquicias*, su registro y reconocimiento se lleva a cabo en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

³⁰ *Ibid.*, p. 11.

³¹ Poder Ejecutivo Federal, *Ley de la Propiedad Industrial*, en *Diario...*, *op.cit.*, p. 24.

(IMPI) según el artículo 113 de la multicitada LPI que señala:

“ARTÍCULO 113.- Para obtener el registro de una marca deberá presentarse solicitud por escrito ante el Instituto (I. Mexicano de la Propiedad Industrial.) con los siguientes datos:

I.- Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante.

II.- El signo distintivo de la marca, mencionando si es nominativo, innominado, tridimensional o mixto.

III.- La fecha de primer uso de la marca, la que no podrá ser modificada ulteriormente, o la mención de que no se ha usado. A falta de indicación se presumirá que no se ha usado la marca;

IV.- Los productos o servicios a los que se aplicará las marcas, y

V.- Los demás que prevenga el reglamento de esta Ley.”¹²

El IMPI* (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) aplica las normas dispuestas en el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial (RLPI) -el cual entra en vigor en diciembre de 1994 y de acuerdo a lo establecido por la LPI-, por otra parte, las *marcas* son relacionadas con los servicios o productos según la clasificación dispuesta en el artículo 59 de dicho reglamento (RLPI), de esta

¹² *Ibid.*, pp. 30-31.

* De acuerdo a lo dispuesto en el Tríplice de presentación del IMPI, este Instituto “... es un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en nuestro país : ... y su principal atribución es la siguiente : ... Fomenta y protege los derechos de propiedad industrial, es decir, el derecho exclusivo de explotación que otorga el Estado ... a todas aquellas creaciones de aplicación industrial, tales como : ... una marca o aviso comercial, una denominación identificadora de un establecimiento, o una aclaración sobre el origen geográfico que distingue o hace especial un producto.” En Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, “*Tríplice de presentación*”, México, IMPI, 1995, s/n p.

manera, y dependiendo de la *Franquicia* que se pretenda comercializar, la *marca* o *marcas* se tienen registradas ante dicho instituto.

Cabe destacar que si la *marca* que pretende registrarse es de origen extranjero se aplica lo contenido en el artículo 117 de la LPI y puede registrarse de acuerdo a lo dispuesto en tratados internacionales en la materia, de lo contrario, dentro de los seis meses siguientes a que el respectivo registro se haya hecho en otro país.³³

La *marca* correctamente registrada otorga el derecho de uso exclusivo a su dueño, sin embargo, mediante la comercialización de una *Franquicia* se otorga licencia de uso de la misma al *franquiciatario* para que haga uso de ella. Esa licencia se autoriza a uno o más *franquiciatarios* quienes adquieren los derechos de su explotación en base al *contrato de Franquicia* celebrado, el registro de esos contratos se lleva a cabo también en el INPI.

Otro aspecto importante que contemplan las disposiciones jurídicas en materia de *franquicias* en nuestro país es el referente a la información que un *franquiciante* debe entregar a los *franquiciatarios* previa la firma del *contrato de Franquicia*, dicha información se define en una "Circular de Oferta de Franquicia" (COF).

La COF contiene información mínima necesaria que un *franquiciante* entrega a sus *franquiciatarios* previa celebración de cualquier *contrato de Franquicia*; la información de la COF es

³³ Poder Ejecutivo Federal, *Ley de la Propiedad Industrial*, en Diario...
op.cit. p. 31.

dispuesta en cumplimiento al artículo 142 de la LPI (este artículo es citado líneas anteriores). La reglamentación de la COF se encuentra de manera más explícita en el RLPI que en su artículo 65 señala lo siguiente:

"ARTÍCULO 65.- Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I.- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- II.- Descripción de la franquicia;
- III.- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- IV.- Derechos de Propiedad intelectual que involucre la franquicia;
- V.- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- VIII.- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y en su caso los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- IX.- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- X.- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que

deriven de la celebración del contrato de franquicia.”³⁴

La COF, por lo expuesto, es un documento informativo para *franquiciatarios* y contiene los datos esenciales de una firma *franquiciante*, esos datos proporcionan la información general de la empresa que otorga *franquicias* (nombre, domicilio y origen entre otros), y también información sobre el producto y/o servicio que ofrece, características del mismo, su éxito en la comercialización, historia de la empresa y apoyo técnico que ofrece así como los *derechos de propiedad industrial e intelectual* involucrados en la firma, esos *derechos* constituyen el éxito del negocio y contemplan la *marcha* y programas de trabajo del sistema de información que se utilizan en los procedimientos funcionales de la empresa; toda esa información se incluye en el *contrato de Franquicia*.

Referente a la *asistencia técnica*, la COF relaciona los cursos de capacitación para los empleados requeridos en la *Franquicia* y se enlistan los *Manuales de Operación* a ocupar; en lo que corresponde a la zona territorial se estipula de acuerdo al tipo de *Franquicia* ofrecida (*Individual, múltiple, regional o masiva*); incluye los montos y conceptos de pago que hace el *franquiciatario* al *franquiciante*, se desglosan, incluso, pagos de *cuota inicial, regalías, cuotas por publicidad* y cualquier otro tipo de pagos que el *franquiciante* cobrante.

En lo que atañe a las obligaciones de confidencialidad que adquiere el *franquiciatario* (en caso de aceptar el negocio) son mencionadas también por la COF; con el fin de conservar los *secretos*

³⁴ Poder Ejecutivo Federal, *Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial*, en Diario... op.cit. p. 23.

industriales dicha confidencialidad corre a cargo de los *franquiciatarios*.

Por lo expuesto, la *transferencia de tecnología y Manuales de Operación* (cuya integración es de acuerdo a los Anexos 1, 2 y 3), son, en esencia, el *secreto industrial* del cual el artículo 82 de la LPI contempla lo siguiente:

"ARTÍCULO 82.- Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

"La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción, o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

No se considera secreto industrial aquella información que sea del dominio público."³⁵

Toda información que se reserve como *secreto industrial* refiere -en términos económicos-, la naturaleza y finalidad de productos o servicios que se venden al público y la que contempla los métodos o técnicas de producción, los instrumentos o medios de distribución y las operaciones de comercialización para los mismos; un *secreto*

³⁵ Poder Ejecutivo Federal, *Ley de la Propiedad Industrial*, en *Diario...*, *op.cit.* pp. 22-23.

industrial no se registra ante ningún órgano de la *administración pública*, se protegen en términos de la LPI y de acuerdo al artículo señalado.

Atendidas las disposiciones normativas sobre *Franquicias* así como definición del termino, la cobertura y ventajas de las mismas, el siguiente capítulo realiza una evaluación sobre el papel de la *administración pública* y el desarrollo de dichos negocios en nuestro país.

CAPITULO IV

LA REGULACIÓN DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

4.1 La *administración pública* y el desarrollo de *Franquicias* en México (1989-1994)

Algunas dificultades que los negocios en el país requieren superar, corresponden a sus obligaciones ante la *Ley y el Estado*; esos obstáculos comúnmente se derivan por la reglamentación que deben cumplir, los permisos de uso de suelo, de bomberos, de salubridad, registros ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, permisos para remodelar o construir así como una serie de membresías ante cámaras de comercio del ramo o giro que se trate son parte de las obligaciones que atienden todas las empresas sean o no *Franquicias*, en el caso de estas últimas, el orden jurídico se adecua para atender la innovación en materia de *propiedad industrial* así como la *transferencia de tecnología* y el *secreto industrial*; esa adecuación permite que tanto *bienes tangibles* como *intangibles* se resguarden.

La diferencia respecto a dichos *bienes* es la siguiente: los *bienes tangibles* corresponden a bienes muebles e inmuebles susceptibles de valorar físicamente, los *bienes intangibles* corresponden a un *secreto industrial* y los de creación o invento de una o varias *marcas* cuyo valor se percibe en términos del éxito de su colocación en el *mercado*. En ese sentido, la LPI y su reglamento (RLPI) son los instrumentos jurídicos que protegen los *bienes intangibles* y tipifican como delito los actos que transgreden, difunden o usan en

beneficio de otro(s) un *secreto industrial* y los de imitación de *marca(s)*; dichos instrumentos han revolucionado e innovado el marco legal en beneficio de las nuevas exigencias de la *globalización* económica y de *mercado*.

En consideración a lo expuesto en los capítulos anteriores, son distinguidas las nuevas directrices del comercio internacional en términos del desarrollo de novedosos negocios: obliga a todos los países con economías que contemplan su estructura económica desarticulada y proteccionista, a establecer una nueva organización económica basada en la *tecnología* y el conocimiento, además de exigir al *Estado* devuelva a la *sociedad* mayor iniciativa en torno a intereses particulares y de negocios creando competitividad e innovación de productos y servicios.

Bajo esa directriz, los negocios via *Franquicias* se insertan en una novedosa alternativa expansionista exigida por la *globalización*; en nuestro país se han asimilado estos retos y las *Franquicias* están en crecimiento desde 1989.

En el transcurso de 4-5 años, se promueven en México tanto *Franquicias* de empresas extranjeras así como el desarrollo de las nacionales; el *Estado* mexicano reestructura algunas de sus *instituciones* y se encauza con una participación *promotora* para la cultura de *Franquicias*, esto puede constatarse al permitir la creación del órgano mediador de esos negocios ante el Gobierno, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), cuyo propósito principal es:

"...crear y consolidar el desarrollo de franquicias dentro de la República Mexicana. (...Además:...) a) Funcionar como vínculo y/o

contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros. b) Presentar un frente común ante las Autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el Sistema de Franquicias y coadyuvar con las mismas en dicha promoción. c) Mantener un intercambio constante con asociaciones hermanas en el exterior promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc. ¹

Con estos propósitos, la participación *institucional* en el mercado se perfila bajo la idea de un *Estado promotor* de acuerdo a lo siguiente: *"El Estado promotor debe concebirse como un programa de colaboración entre empresas, trabajadores y Estado, eliminando todos los prejuicios. La experiencia señala que el Estado promotor y el Estado planificador fomentan el desarrollo de la inversión productiva del sector privado y regulan y asignan la inversión extranjera. Así, el Estado reduce la incertidumbre sobre el futuro para los inversionistas privados, los cuales siguen considerándose los agentes económicos más adecuados para desarrollar buena parte de la actividad productiva."*

En virtud de la precedencia externa para consolidar un negocio de *Franquicia*, el *Estado* mexicano, de acuerdo a lo señalado, promueve el desarrollo y crecimiento de las pequeñas, medianas o grandes empresas nacionales que han decidido transformar, actualizar y *modernizar* sus procesos productivos en torno a esos

¹ Asociación Mexicana de Franquicias A.C. *Franquicias ¿cómo son? ¿cómo operan? perspectivas*. México, AMF, 1996, pp. 45-46.

² René Villarreal, *Las contrarrevoluciones*, op.cit. pp. 308-309.

nuevos negocios; el potencial económico que se persigue para un mediano y largo plazos es de benéficas proporciones; los resultados se reflejan en el desarrollo socioeconómico del país; de un universo de 142 socios *franquiciantes* de la AMF para junio de 1994, el crecimiento de empresas mexicanas que se expanden vía *Franquicias* es de un 51.94% contra un 48.06% de empresas de procedencia extranjera (Anexo no. 4).

Bajo esa misma tónica los empleos generados por el sistema de *Franquicias* muestran un incremento considerable; ascendieron de poco menos de 5000 en 1989 a más de 90000 a fines de 1994 (Anexo no. 5).

En 4-5 años las *Franquicias* que operan en el país reflejan consistencia de crecimiento además de corresponder a necesidades de fuentes de trabajo que se requieren para superar la crisis económica gestada a partir de la drástica devaluación del peso en diciembre de 1994.

Uno de los diversos órganos institucionales de la *Administración pública* que atiende los fines de la AMF es la Subdirección de *Franquicias y Formatos de Negocios* (SFFN) que corresponde a la Dirección General de Fomento al Comercio Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, esa subdirección se crea en septiembre de 1993 y promueve las acciones del Gobierno Federal respecto al frente creado por dicha AMF en términos de la promoción y apoyo de las empresas operadoras de *Franquicias*.

La Subdirección de *Franquicias y Formatos de Negocios* (SFFN) es un área institucional que regula, en la práctica, el mantenimiento de relaciones económicas de *mercado* en consideración del tipo de

negocio que se determina mediante la *Franquicia*; ese modo de regulación "...se refiere al conjunto de formas institucionales, redes y normas explícitas o implícitas, que aseguran la compatibilidad del comportamiento del mercado dentro de un régimen de acumulación con el patrón actual de relaciones sociales y más allá (o incluso a través) de la naturaleza conflictiva, contradictoria, de las relaciones entre los agentes económicos y los grupos sociales. ..."

Es así, que previa la concreción de las acciones del *Estado* respecto a dichos negocios, se define un plan que cumple con los propósitos de un *Estado promotor*; dicho plan se denomina Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en el, como se menciona en el punto 2.4, se dan a conocer los objetivos de acción del *Estado* mexicano y con ello se elaboran una serie de programas para su cumplimiento; lo importante del plan, en torno a los propósitos de la investigación, es el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (PRONAMINCO), que queda establecido en el Marco Programático Institucional 1990-1994 y cuya explicación es objeto del segundo capítulo, lo relevante ahora es verificar su cumplimiento en presencia de las *Franquicias* en México.

³ Alain Lipietz, "The Enchanted World, Credit and the World Crises", en Werner Bonefeld (compilador) (María Cristina Bernal, trad.). ¿Un nuevo Estado? México, Editorial Cambio XXI-CNCPyAP-Fontamara, 1994, p.41.

4.2 El Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (1990-1994).

En atención a las líneas de acción establecidas en el PRONAMINCO así como lo dispuesto por la LPI y su reglamento (RLPI), la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) es la *institución* responsable de introducir y promover el negocio de *Franquicias* en México mediante la creación de la Subdirección de Franquicias y Formatos de Negocios (SFFN) y en base al Manual de Organización de septiembre de 1993 -que en febrero de 1994 se modifica para reducir a dos departamentos dicha subdirección quedando el Departamento de Franquicias y el Departamento de Formatos de Negocio como los responsables de la promoción de las empresas que les corresponden-

Así mismo, en cumplimiento a las disposiciones mencionadas, la SECOFI, en febrero de 1994, apoya la creación del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) como organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio; finalmente, inicia la consolidación de una base de datos de empresas que otorgan *franquicias* en el país así como sus giros y número de establecimientos

A continuación se mencionan algunas de las funciones más trascendentes del Departamento de Franquicias:

“Difundir el sistema de franquicias para dar apoyo al desarrollo del comercio nacional. Promover el sistema de franquicias entre los empresarios nacionales con el fin de crear una cultura que les permita adoptar este sistema . . . Proponer la internacionalización de

franquicias nacionales. Desarrollar el sistema de consulta de franquicias nacionales y extranjeras. Recabar la información correspondiente de las franquicias nacionales y extranjeras que operan en México. Establecer el sistema de información estadística de franquicias que permita medir los resultados de las operaciones a nivel nacional. Mantener actualizado el sistema de consulta y de estadística de franquicias...⁴

Respecto al Departamento de Formatos de Negocio sobresalen las siguientes funciones:

"Apoyar la modernización comercial de la micro y pequeña empresa en diversos giros comerciales. Investigar el mercado y proponer el desarrollo de formatos de negocio que permitan mantener la imagen integral del negocio y su permanencia en el mercado. Promover los diferentes formatos de negocio desarrollados a nivel nacional por medio de pláticas y seminarios dirigidos a grupos de comerciantes de un mismo giro o rama de actividad. Establecer programas de promoción de los formatos de negocio a través de las diferentes cámaras de comercio y asociaciones."⁵

Referente al IMPI, la LPI le extiende, en síntesis, 4 atribuciones esenciales: "a). Tramitar, y en su caso, otorgar patentes de invención y registros de modelo de utilidad, diseños industriales, marcas y avisos comerciales, emitir declaratorias de protección a denominaciones de origen, autorizar el uso de las mismas, la publicación de nombres comerciales, así como la inscripción de sus

⁴ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Manual de Organización, México, SECOFI, 1993, s/n p.

⁵ Ibid., s/n p.

renovaciones, transmisiones o licencias de uso y explotación. b). Substanciar los procedimientos de nulidad, caducidad y cancelación de los derechos de propiedad industrial, así como formular las resoluciones y declaraciones administrativas correspondientes. c). Realizar las investigaciones de presuntas infracciones administrativas, ordenar y practicar visitas de inspección, decretar y ejecutar medidas provisionales para prevenir o hacer cesar la violación a los derechos de propiedad industrial, oír en su defensa a los presuntos infractores, e imponer las sanciones administrativas correspondientes en materia de propiedad industrial. d). Funcionar como árbitro en la resolución de controversias relacionadas con el pago de los daños y perjuicios derivados de la violación a los derechos de propiedad industrial, cuando los involucrados lo designen expresamente como tal.

En atención a las funciones y atribuciones de los órganos mencionados, el Departamento de Franquicias de la SECOFI establece la difusión, promoción y desarrollo de las *Franquicias* entre los empresarios mexicanos, el responsable del Departamento elabora en febrero de 1994 el "Manual de Asesoría para Desarrollo de Franquicias" cuyo contenido se divide en cuatro temas principales: Aspectos Generales, Desarrollo del Plan, Aspectos Legales y Promoción en el Extranjero, así mismo, implementa un "Control de Asesorías para Desarrollo de Franquicias", en cuyos resultados se observa que para diciembre de 1994 un total de 34

° Buffette Cristiani (Abogados), "Perfeccionan el sistema nacional de Propiedad Industrial", en *Urania*, Revista bimestral, año 1, no. 2, México, Sep-Oct., 1994, pp. 18-19.

empresas acudieron a dicha asesoría; cabe mencionar que en el Control de Asesorías, no se tiene autorización para reproducción en fotocopia.

Como un extracto al Manual de Asesoría se elabora el "Manual de Consulta ¿Cómo Desarrollar una Franquicia?" cuyo contenido es similar, en la temática, al primero, se agrega únicamente el apartado de Auto-Evaluación.

Por otra parte, respecto al Sistema de Información Estadística de Franquicias y su actualización, el citado Departamento tiene una base de datos de casi 1,000 empresas que están, estuvieron o pretenden otorgar *Franquicias* en el mercado nacional; dicho sistema, hacia fines de 1995, no se ha depurado, el conteo de negocios de *Franquicia* a nivel nacional se dificulta; la información solicitada a las empresas que las otorgan -en el transcurso de 1994-, no es correspondida, siendo así, a fines de 1994, el Departamento de Franquicias sugiere a las 50 Delegaciones de la SECOFI en territorio nacional, den a conocer el número de establecimientos que funcionan bajo la modalidad de *Franquicia* (dicho conteo se elabora físicamente)

Para noviembre de 1995, con datos que contemplan el número de establecimientos desde 1989 a 1994 y parte del 95, el "Reporte de Franquicias en Operación por Estado" es consolidado con la respuesta de 13 Delegaciones; en ese reporte aparecen 3,399 establecimientos de *Franquicia* los cuales se han concedido por 666 empresas *franquiciantes* de las que 328 son empresas nacionales y 338 son extranjeras (Anexo no. 6).

Esta situación estadística desactualizada, es responsabilidad del citado Departamento por la falta de respuesta de las empresas como por el tiempo que transcurre para que las Delegaciones de la SECOFI den a conocer sus cifras, sin embargo, la persona responsable, agrega que las cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) son más válidas ya que del universo del 100% de empresas *franquiciantes*, aproximadamente un 65% atiende las solicitudes respecto a informar el número de establecimientos *franquiciados*.

Referente al Departamento de Formatos de Negocio sus funciones se mantienen en la misma dirección que el de Franquicias, esto es, se llevan a cabo asesorías a pequeños comerciantes a fin de reestructurar sus empresas y se tengan en regla, entre los establecimientos se encuentran panaderías, tortillerías, tablajerías, herrerías y ferreterías entre otros, esos negocios distan de ser *Franquicias* por lo que no se atienden más a detalle.

Otro aspecto relevante de las actividades del Departamento de Franquicias de la SECOFI es lo que atañe a la actualización de información en torno a los *contratos* de *Franquicias* registrados en el IMPI; esta información abarca el registro desde junio de 1991 a enero de 1995 de acuerdo a la Nota Informativa del 24 de abril de 1995 (Anexo no. 7), en los resultados globales de ese documento se señala que un total de 505 *contratos* de *Franquicias* se han registrado en dicho IMPI, que el total de *Franquicias* que lo llevan a cabo son 67 (36 nacionales y 31 extranjeras) con un promedio de 26 giros comerciales; señala, también, que el mayor número de *contratos* registrados son DRY-CLEAN USA (87), JUVEN'S (63),

PIZZA HUT (37), GRUPO FREEDAY (32), KENTUCKY FRIED CHICKEN (29), CENTURY 21 (27) Y OPERADORA VIP'S (24) .

Esta información, como es de esperarse, no es válida para determinar la competitividad de empresas que otorgan *Franquicias* en el *mercado* nacional, no obstante, es una referencia que permite corroborar el cumplimiento del registro de *contratos* en el IMPI en base a lo dispuesto en el RLPI. La dificultad que se observa para el registro de dichos *contratos* es por el tiempo que transcurre para elaborarse el RLPI (casi cuatro años, de 1991 a 1994) ya que la LPI no aclaraba las disposiciones legales para el mismo.

Así, dada la finalidad de constatar el cumplimiento del PRONAMINCO en lo que concierne a cuestiones más prácticas, los registros de *Franquicias* nacionales y extranjeras en territorio nacional están desactualizados, se requiere promover su actualización incluyendo los de *contratos* así como mantener la tarea de depuración de información del Departamento de Franquicias de la SECOFI, otra medida es la de promoción al apego normativo del RLPI por parte del IMPI.

La trascendencia de esos datos es, entre otros aspectos, dirigida al estudio y desarrollo del *mercado* en la inteligencia de verificar requerimientos promocionales de regiones potenciales de negocios sin su explotación, además, observar impactos económicos y la competencia.

El cumplimiento del citado PRONAMINCO se determina, por otro lado, con la promulgación de la LPI y el RLPI ya que estas disposiciones jurídicas mejoran la protección de las *marcas* y su registro y mejora la protección de la *propiedad industrial* en

congruencia con prácticas de comercialización observadas en las *Franquicias*, además, evita la confusión a los consumidores entre *marcas* registradas y *marcas* que verdaderamente no existen y, por otra parte, la simplificación de los procedimientos de lo administrativo para la defensa de los derechos de *propiedad industrial* son un aspecto primordial que cumple con lo dispuesto en el PRONAMINCO y se desahoga en el IMPI.

En sí, el cumplimiento del multicitado programa, refleja que en nuestro país se promueven acciones de una nueva comercialización y protección de *propiedad industrial* la cual se extiende a los sectores de la industria, el comercio, los servicios y la investigación.

Otras acciones que complementan las ejecuciones prácticas del PRONAMINCO son las de Nacional Financiera (NAFIN), que a partir de 1991 se enfocaron con mayor dinamismo al apoyo de micro y pequeñas empresas bajo las líneas planteadas por los Programas Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN) y el de Desarrollo Empresarial (PRODEM) en la inteligencia de los siguientes ocho objetivos:

“ Concentrar la atención en las empresas micro, pequeñas y medianas, facilitando su acceso al financiamiento;

- . Poner énfasis en el apoyo a la industria manufacturera;**
- . Promover el desarrollo regional con especial atención a las entidades de menor desarrollo relativo,**
- . Mantener una operación eficiente y rentable;**
- . Inducir actividades de asesoría, capacitación y asistencia técnica;**

. Crear mecanismos alternos de financiamiento, en apoyo de la planta productiva y del mercado de valores:

. Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión, que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores, nacional e internacional; y

. Fomentar alianzas estratégicas de empresas nacionales con extranjeras.⁷

Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en base al Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, incrementa acciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa con su Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO), cuya extensión pretende "...establecer un sistema de apoyo... en ramas y regiones estratégicamente seleccionadas, que permita elevar el nivel de capacitación de los trabajadores y empleados, y que funcione como un programa demostrativo para la promoción de la capacitación en el trabajo, relacionado con servicios de asesoría e información a las empresas."⁸

4.3 El papel y función de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Considerada la dificultad de obtención de cifras en torno al número de *Franquicias* que operan en el país así como la cercanía contable y real de las mismas para su integración con apoyo de información

⁷ Nacional Financiera, Nafin hoy, funciones y programas, México, NAFIN, 1993, p. 6.

⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa de Calidad Integral y Modernización, México, STPS, 1994, p. 4.

de empresas que las operan, su fuente más fidedigna la hemos considerado en la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) -aún y con las dificultades de su recopilación-

La AMF es una *organización* interlocutora ante el Gobierno Mexicano en materia de *Franquicias*, desde 1989 mantiene e incrementa su membresía de socios, tanto de *franquiciantes* como de proveedores para esas empresas y, bajo proceso de análisis, la conveniencia de integrar *franquiciatorios* a sus listas de afiliados; su base de datos se depura continuamente, la tarea de evaluación de quienes pretenden formar parte de su membresía se lleva a cabo rutinariamente; no obstante, aún siendo el *organismo* rector para el desarrollo de dichos negocios, se encuentra en proceso de consolidación y ampliación, ha merecido su función en términos de estimaciones estadísticas de *Franquicias* en el territorio nacional.

Estas cifras regularmente se dan a conocer en sus asambleas anuales, se detallan, además, las actividades que llevan a cabo sus vicepresidentes. La AMF para diciembre de 1993 cuenta con 8 vicepresidentes (Anexo no. 8)

El 15 de diciembre de 1993 la AMF celebra su VI Asamblea General Anual Ordinaria en la que se establece que "Si bien para diciembre de 1992, la Asociación contaba con una membresía de 142 socios (102 franquiciantes y 40 proveedores), a la fecha, las cifras son de 163 socios (128 franquiciantes y 35 proveedores) "

Como puede observarse, no obstante la rectoría de la AMF, la base de datos de esa *organización* no contempla como socios a todas las

⁹ Asociación Mexicana de Franquicias. VI Asamblea General Anual Ordinaria. México, AMF, 1993. p.2.

empresas que otorgan *Franquicias* en México, su reciente constitución (1989) disminuye dichos registros, además, no existe obligación legal que estipule que las empresas que otorguen *Franquicias* estén comprometidas a ser miembros de la Asociación, sin embargo, el compromiso que si se tiene es por reconocimiento ético-profesional; la AMF cuenta con un Código de Ética que se aplica en el otorgamiento de *Franquicias* y hacia todos sus miembros (Anexo no. 9), por otra parte, mantiene como agremiadas, empresas de reconocido prestigio en la formación de esos negocios (Anexo no. 10)

Por lo descrito, es mediante la AMF que se obtuvieron cifras que demuestran la trayectoria de las *Franquicias* en México, sus datos exponen el desenvolvimiento de esas firmas las cuales han requerido establecerse por las siguientes tres etapas.

1. Importación de *Franquicias* (compra de *Franquicias de formato de negocios maestras* a otros países)
2. Desarrollo de *Franquicias* nacionales (diseño, prueba e implantación de *Franquicias* de empresarios mexicanos en el territorio nacional)
3. Exportación de *Franquicias* mexicanas (inicio, continuidad y mantenimiento de la corriente de internacionalización de *Franquicias* mexicanas) (Anexo no. 11)

La colaboración de la AMF y las autoridades de la SECOFI en torno a las tres etapas de existencia de las *Franquicias* en territorio nacional es complementaria y relevante, una vez institucionalizada la AMF sus Vicepresidentes Ejecutivo y Asesor Legal, el de

Promoción Internacional y el de Promoción Nacional para el período 1990-1991 tienen a su cargo las siguientes funciones:

“Asesor Legal: -Revisión y constitución de estatutos.

Lic. Enrique González C. -Conferencias y seminarios.

Promoción Internacional: -Comité de ética y certificación.

Lic. Juan Huerdo L. -Difusión de franquicias a nivel internacional.

-Búsqueda de franquicias internacionales para su promoción con inversionistas a través de la asociación.

Promoción Nacional: -Promoción de franquicias a nivel nacional.

Lic. Roberto Sonnabend -Promoción de nuevos asociados.

-Trámites, licencias y demás requisitos...”¹⁰

Colaboradores de la AMF de aquéllos años (1990-1991), son los principales impulsores de estos negocios en México; su coordinación con autoridades de la SECOFI permite la integración de *Franquicias* para la competencia comercial; dicho sea: “Desde 1989 la Asociación Mexicana de Franquicias ha trabajado conjuntamente con la SECOFI, dependencia que desde siempre, ha brindado su apoyo con gran apertura a esta Asociación de negocios... Se empezó a trabajar con la SECOFI a través de su Dirección General de Fomento al Comercio Interior en la formación

¹⁰ Asociación Mexicana de Franquicias, La Reunión del Comité Ejecutivo de la AMF por el período 1990-1991. México, AMF, 1991, p. s/n.

de un grupo de trabajo sobre 'Promoción de Desarrollo' del Sistema de Franquicias en México, aportando la AMF toda la información que le correspondía quedando ya en manos de la SECOFI, los desarrollos futuros."¹¹

La iniciativa de las personas que constituyen la AMF, en impulso a las *Franquicias* en México, es apremiante; para el último cuatrimestre de 1992 su actuación es excepcional, el "Vicepresidente de Relaciones Gubernamentales (...el Lic...) Juan Manuel Gallastegui Armella (...logra concretar en su...) Programa de Trabajo... que el Srto. de Comercio, el Dr. Serra Puche, prolongara la publicación "Franchising in México"; (...además de...) la Realización del Código de Ética de la AMF; el Trabajo conjunto con la SECOFI para la elaboración del Nuevo Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial; y, por último, el ...Continuo contacto con los representantes del gobierno mexicano para su colaboración y participación en los diversos eventos realizados por la AMF."¹²

Con todas estas acciones, el cumplimiento de las tareas que la *administración pública* sostiene para mantener las directrices programáticas que el *Ejecutivo Federal* proyecta en el periodo 1990-1994 requiere más tiempo, la colaboración y apoyo con los *organismos* de la *sociedad* -concretamente con la AMF- para el reconocimiento de *Franquicias* en territorio nacional es un paso

¹¹ Asociación Mexicana de Franquicias, V Asamblea General Anual Ordinaria 1992. México, AMF, 1992, pp. 9-10.

¹² Asociación Mexicana de Franquicias, Actividades de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. 1992. México, AMF, 1992, pp. s/n.

importante; el *Estado* mexicano, atendiendo el *proceso de globalización*, se instituye como *promotor* a fin de dar respuesta a los nuevos enfoques, conceptos, procedimientos y mecanismos de articulación del *mercado* ampliado, incluso, atiende la creación de condiciones estructurales para las *transacciones del mercado* requeridas por dichas empresas; finalmente, con verdadera orientación *promotora*, impulsa la nueva *empresa económica nacional*; con todo ello las conclusiones de la investigación son expuestas en el siguiente apartado.

CONCLUSIONES.

En la actualidad, derivado de los procesos de apertura comercial, *globalización* y desarrollo *tecnológico*, las empresas mexicanas tienen dificultades para competir en el *mercado*, su expansión y rentabilidad estaba elaborada en la protección del *mercado* interno, un ambiente económico que proporciona resultados sin mayores dificultades; es así, que al pretender impulsar empresas más competitivas -capaces de crear oportunidades para satisfacer necesidades de empleo, de oferta y demanda de productos y servicios con calidad en los *mercados* nacional e internacional-, merece un planteamiento que el *Estado* mexicano logra establecer.

El *Estado* mexicano es creador e impulsor de las relaciones económicas de *mercado*, permite y fomenta una infraestructura que demanda el *mercado* nacional e internacional (telecomunicaciones, carreteras, puertos, etc.); sin embargo, los postulados revolucionarios y sociales que lo institucionalizan como un *Estado de bienestar* -con un *Ejecutivo* fuerte y Presidencial-, dificultan, al paso de algunas décadas, su quehacer económico: esos postulados se convierten en las principales causas de inoperancia económica del *Estado*.

El desarrollo *tecnológico*, la modernización informática y el desenvolvimiento de *mercados* ampliados fomenta un rezago económico de la *sociedad* y sus *organizaciones* en donde sus gobiernos continúan con *políticas* de proteccionismo y paternalismo a sus empresas, sus trabajadores y al *mercado* interno -tal y como lo presentaba el nuestro-; esto favorece una desactualización

tecnológica en todos los niveles tanto para micros, pequeñas y medianas empresas como para *instituciones del Estado*.

Al aplicarse, desde 1982 a la fecha, una *política* de apertura comercial, se considera que la exportación impulsa el desarrollo de *infraestructura*, *normatividad* y *procesos de desregulación* que permiten ampliar el espectro de acción del capital privado en lugar de las fórmulas unilaterales de participación estatal y control del *mercado*; esto pretende implementarse a través del Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMINCO) y, por ende, por las disposiciones legales que se derivan de esas acciones, la Ley de la Propiedad Industrial (LPI) y el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial (RLPI).

El perfil económico de 1982 a nuestros días, considera que las *ventas externas* son un elemento esencial que permite el desarrollo socioeconómico, el consecuente crecimiento de fuentes de empleo y la participación de empresas nacionales al *mercado globalizado*.

El *Estado* mexicano, por lo anterior, ha implementado un proceso de apertura; se han modificado los aspectos que reevalúan el peso específico que tiene el ideal de una eficiente asignación de recursos y el valor económico que tiene el adjudicarse un liderazgo en favor del pleno empleo y la distribución del ingreso; la vida económica de la nación condiciona la acción política y esto permite los cambios observados.

La *administración pública* mexicana, ante el reacomodo de las fuerzas económicas, políticas y sociales del país, se reestructura en favor de empresarios que han adquirido una dimensión y

responsabilidad de la apertura comercial: ello permite que el *Estado* cumpla su función de *promotor* económico; por su parte, el empresario se convierte en el creador de nuevos negocios tal y como se aplica en el caso de las *Franquicias*.

Por otra parte, la competencia económica a nivel mundial y la lucha por los *mercados*, está influenciada por las principales potencias comerciales que propugnan por la implementación de nuevos criterios comerciales, ello lo logran mediante la integración de organismos que a nivel internacional regulan las relaciones de intercambio de productos y servicios en el *mercado globalizado*.

Dichos organismos elaboran las normas y lineamientos que se aplican en el comercio internacional; los que principalmente se encargan de esas tareas son la Organización Mundial de Comercio (OMC) -de manera muy reciente-, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), quienes elaboran y aplican normas y programas con el rigor que exige un equilibrio económico mundial y con objeto de incrementar inversiones productivas, liquidez financiera y creación de empleos; su percepción inflacionario a nivel internacional dista mucho de la percepción inflacionario de *mercados* internos de cada país, siendo así, es controlada dicha pérdida de valor y se tiene una divisa internacional (el dólar estadounidense) y una serie de medidas que se traducen en "cartas de intención" para países que estén permitidos en devaluar o reevaluar su moneda.

Esas normas y programas influyen en los replanteamientos internos, de *políticas de gobierno* y del papel de cada uno de los *Estados-naciones* que hacen valer su independencia y solidez económica en

la comunidad internacional; el *Estado-nación*, parte importante del nuevo orden socioeconómico mundial, se ve disminuido.

Ante los acontecimientos enmarcados, el *Estado* mexicano se orienta hacia una mayor eficiencia, un *Estado promotor* del desarrollo económico que devuelve a la *sociedad* su iniciativa privada, sus decisiones de perfeccionamiento, de actualización y explotación de sus medios de producción, en sí, su desarrollo *tecnológico*.

La reestructuración del *Estado* en la vida económica de México se establece de manera progresiva, en trece años (1982-1994) la impactante tarea no termina; la venta, fusión y liquidación de empresas paraestatales se lleva a cabo con avances trascendentes; la modificación al marco jurídico en consideración a las nuevas reglas del intercambio comercial, se dieron con menor rapidez; el *Estado mexicano promotor* evita la inoperancia del quehacer público en la competencia económica internacional; confía a los particulares el desarrollo y actualización *tecnológica* en los procesos productivos de sus empresas y una mayor competitividad para hacer frente a la *globalización*.

Este último aspecto refiere nuevas estrategias comerciales y de negocios de las que destaca la *Franquicia* -cuyo concepto de construcción de empresa revoluciona el quehacer de la iniciativa privada-.

La asimilación de dicho concepto de negocio en el *mercado* nacional es mediante tres etapas: la importación de *Franquicias*, el diseño e implantación de *Franquicias* nacionales y, por último, la exportación de *Franquicias* mexicanas.

En un principio (1989-1991), la importación de *Franquicias* es necesaria en términos de lograr asimilar las prácticas del concepto. Las actividades para su regulación e implementación en el territorio nacional obligan a modificar las *leyes* en la materia, así mismo, en impulsar el diseño, implementación y exportación de *Franquicias* mexicanas; ello se logra en coordinación de la AMF y la SECOFI; para 1993 se mencionan y se apoyan proyectos de *Franquicias* mexicanas con miras a su exportación, destaca la elaborada por "DIVERSIONES MOY"; con esto el *Estado* mexicano respalda rápida y abiertamente el desenvolvimiento y creación de *Franquicias* nacionales con proyección externa.

ANEXOS.

Manuales de Operación.

El punto a desarrollar denominado *Manuales de Operación* es indispensable; hecho el *Plan Estratégico* y la *Estructura* de la *Franquicia* los aspectos *tecnológicos* e industriales y todo lo que implica su ejecución se integran en los *Manuales de Operación*, estos *Manuales* son anexos del *contrato* y su incumplimiento o difusión a terceros son motivo de terminación para dicho *contrato*; los pasos que deben seguirse para la elaboración de los *Manuales* son los siguientes:

1. *Manual de Operaciones* y su relación con el *Plan Estratégico*. - Bajo criterios de estandarización y *tecnificación* de las operaciones del negocio, las tareas que se llevan a cabo para su cumplimiento están contempladas en el *Manual de Operaciones*

Con este criterio, dicho documento tiene una relación con el *Plan Estratégico* en la inteligencia de que es fuente de información para la capacitación e instrucción de todos y cada uno de los puestos requeridos en la plantilla de la *Franquicia*; su constante enriquecimiento es tarea del *franquiciante* - con lo cual optimiza el trabajo y los gastos requeridos -. Su elaboración no es sencilla, requiere gran esfuerzo, observación y disciplina así como la consulta de expertos en la materia; el recopilar información por cada una de las operaciones a cumplir, su clasificación, orden y secuencia lógica, cronológica y didáctica son de sumo relevantes; su redacción se orienta pensando en las

personas que se encuentran en la operación y las tareas de rutina; su congruencia explicativa se ilustra mediante fotografías, planos, formatos y una serie de elementos que hacen entendible todas las acciones a seguir.

El elaborar un *Manual de Operaciones* es una constante toma de decisiones, los procedimientos rutinarios se someten a una *tecnificación*, por mínimo que parezcan, requieren de una buena observación para que su explicación no sea confusa.

2. Manual de Operaciones como parte del contrato de Franquicia -

El hecho de que este documento sea un instrumento por el cual se *transfiere tecnología*, su confidencialidad, cumplimiento, resguardo y actualización son de extrema precaución, para lograrlos es necesario dejar visto en el *contrato* los compromisos que el *franquiciatario* tiene para con dichos fines; se especifican cláusulas que obliguen a la firma adquirente en las obligaciones de cada operación comprendida en el *Manual*

3. Manual de Operaciones como herramienta de transferencia de tecnología -

Uno de los puntos de apoyo medulares para el correcto funcionamiento de una *Franquicia* es su material didáctico; este material, aunado a la capacitación, permiten una *transferencia de tecnología* rápida, certera y al detalle; en ese sentido, el *Manual de Operaciones* es la guía para todas y cada una de las tareas que se cumplen en favor del éxito del negocio; se plasman en él, el cómo, quién, porqué, cuándo y qué debe hacerse para tener resultados homogéneos de calidad y credibilidad respecto a la rentabilidad de la *Franquicia*.

4. Evaluación y estudio de operaciones - La elaboración de un

Manual de operaciones al detalle implica tomar en cuenta una serie de temas a tratar y su explicación como un "traje a la medida"; el sistema de conocimientos respecto al negocio y el manejo de *Franquicias* otorgadas, sirven para detallar las operaciones a desarrollar por cada persona en cada área

"Para el caso, se sugiere ir de lo general a lo particular, tentativamente en el siguiente orden.

- . Áreas operativas (recursos humanos, operaciones, administración, ventas, servicio, seguridad, limpieza y mantenimiento, etc.).
- . Temas claves (como preparar la pizza perfecta, como elegir las mejores frutas y verduras, cómo cobrar, cómo cuidar la seguridad (...del negocio ...), etc.)
- . Muestras, ejemplos y anexos varios (formatos operativos y administrativos, fotografías, recetas, etc.)"¹

5. Organización del contenido del *Manual de Operaciones* - Hecha la evaluación y estudio de las operaciones, la consolidación de temas para el contenido del documento se hace de tal forma que se desahogan cuatro actividades más: recopilación de información, clasificación de la información, redacción uniforme de lo recopilado -con una expectativa didáctica, digerible y de fácil entendimiento-, por último, edición del *Manual*.

Respecto a la recopilación de información se requiere estar involucrado en la complejidad operativa del negocio -esa

¹ Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. - Francorp México, "Planeación estratégica y estructura de la franquicia", en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Desarrollo de elementos para operar un sistema de franquicias, (Módulo II), México, The Franchise Connection, S.A. de C.V., 1995, p. 5/10.

recopilación se hace aplicando cuestionarios a todo el personal y observando las operaciones durante cierto tiempo-; consultar el material ya elaborado por la empresa -sus perfiles de puestos, sus instructivos, sus manuales de inducción, etc -, incluso, contratar personas expertas para evaluar la complejidad de operaciones y estimar otras tareas para cumplir este fin.

Para la clasificación de la información se estructura el temario cuyo contenido es acorde a las operaciones, es decir, se contempla el tipo de información esencial para cada tema.

La tarea de redacción del *Manual* se desahoga con personal interno o externo del negocio y que tenga la peculiaridad de redactar transmitiendo los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades rutinarias de cada trabajador, a la vez, tenga la capacidad de síntesis y organización así como buena ortografía y claridad para comunicar mediante la escritura.

Por lo que se refiere a la edición del *Manual* se proyecta la calidad de su contenido y elaboración -desde una presentación de forma como en la sencillez, claridad y facilidad de comprensión y actualización del contenido-, son considerados aspectos tales como su temática, tamaño y tipo de letra, ilustraciones y, sobre todo, sea un libro completo, sencillo y digerible.

6. Valoración y seguimiento del *Manual de Operaciones* - Previo a la edición del *Manual* es importante valorar su contenido, este ejercicio consiste en comparar cada uno de los pasos a seguir en cada puesto de cada área y si son coincidentes con la realidad; en ese sentido, se revalida su explicación escrita, se detectan errores o inconsistencias, se hace un ejercicio de corrección.

7. Confidencialidad del Manual de Operaciones.- La información contenida en el *Manual* es de estricta reserva y cuidado, es información que se denomina como *secreto industrial* de acuerdo al artículo 82 de la LPI (este artículo se enuncia en el Capítulo III), ya que se resguarda y perfecciona como una ventaja competitiva; ello queda plasmado en el *contrato de Franquicia* y la información que contiene es de carácter confidencial ya que son *técnicas* de procesos productivos y de servicios y su comercialización otorga ventajas competitivas.

Reconocimiento de una empresa *franquiciante*.

Son considerados en este punto los servicios que un *franquiciante* proyecta otorgar a los *franquiciarios*; esto es, se previenen las prestaciones a que estos últimos tienen derecho por haber adquirido la *Franquicia*; dichos servicios se hacen en proyección a las metas de crecimiento y tipos de *Franquicia* que el *franquiciante* desea otorgar en corto, mediano y largo plazos y se elaboran de acuerdo a las posibilidades reales del negocio, lo cual incluye personal y recursos materiales

La estructura y organización de una empresa que otorgue *franquicias* es muy variable y se orienta en términos de los servicios que pretende proporcionar; para este aspecto se toman en cuenta los siguientes siete pasos:

- 1) Objetivos tácticos del negocio a franquiciar
- 2) Optimización de recursos
- 3) Instrucción de todo el personal que colabora en la empresa
- 4) Estructura organizacional para el área de franquicias
- 5) Descripción y perfiles de puesto para dicha estructura
- 6) Planeación contable y fiscal
- 7) Planeación jurídica-legal de la empresa

Para dar cumplimiento al primer punto se perfeccionan los objetivos iniciales del *Plan Estratégico*, la decisión de *franquiciar* se aterriza en objetivos más concretos que se denominan "tácticos de corto plazo"; entre algunos de éstos son considerados los siguientes: redefinir la utilización de los recursos financieros;

incrementar y perfeccionar la mercadotecnia del negocio; obtener mejores utilidades via convenios con proveedores; incrementar servicios; vender nuevos productos y consolidar la *marca*.

Para la optimización de recursos, se lleva a cabo un analisis exhaustivo del aprovechamiento de todos los recursos de la firma que se ha propuesto otorgar *Franquicias*, se considera un crecimiento paulatino en términos del número de unidades a comercializar y con ello un requerimiento de medios para hacer frente a dicho crecimiento, la apertura de *Franquicias* se lleva a cabo con el menor costo posible por lo que se redistribuyen las actividades para todo el personal operativo y administrativo.

En este segundo punto la reestructuración de todas las áreas del negocio es irreversible y vital, los recursos humanos y materiales se ocupan al máximo eliminando áreas ociosas y/o procedimientos inadecuados.

Por lo que toca al tercer inciso, el personal de la firma a *franquiciar* esta orientado e instruido en base a la nueva filosofía de la empresa, sus nuevos propositos y planes, su reestructuración y objetivos; para tal fin se elabora un programa de capacitación con el que se dan a conocer las nuevas funciones, los nuevos criterios de trabajo y la concesión de nuevos servicios para *franquiciatarios*, normas de calidad, valores éticos y alta vocación de servicio.

Para el cuarto inciso -estructura organizacional del área de franquicias-, la empresa dispone de puestos claves como son: la gerencia -alto mando o dirección de *franquicias-*; el jefe del área de servicios a *franquiciatarios*; el personal de supervisión; jefe del

área de desarrollo e investigación y el personal de innovación de productos entre otros. En ese sentido, un crecimiento de otras áreas esenciales, es previsto de acuerdo al número de *Franquicias* comercializadas; esas áreas son: publicidad y mercadotecnia (tanto para productos y servicios dirigidos al consumidor final como para los innovados por el área de desarrollo e investigación); proveedores, compras y abastecimiento; recursos humanos y capacitación; sistemas de información; comercialización de *franquicias* y desarrollo de la *marca*.

Referente al quinto punto enunciado - descripción y perfiles de los puestos para el área de franquicias-, la empresa cuenta con un Director de *Franquicias* responsable y capacitado para atender los requerimientos de la expansión y comercialización de esa área (el pensar en una situación opuesta genera pérdidas financieras y de recursos). Por su parte el personal subalterno cuenta con características de desempeño y vocación descritas en su perfil de puesto, de lo contrario, su labor es deficiente.

Así, al elaborar los perfiles y descripción de puestos, se recomienda consultar con expertos con el fin de evitar descuidos, erróneas interpretaciones y pérdida de tiempo y dinero.

El rubro que refiere la planeación contable y fiscal se elabora bajo un esquema que permite comercializar los *derechos de uso* de una *marca(s)* y los *secretos industriales* que implican su *transferencia*; el esquema contable de operaciones de la firma antes de otorgar *Franquicias*, es reelaborado, se proyectan obligaciones tributarias y fiscales que se obtienen al emprender el nuevo plan de negocio; dicho esquema contable es más detallado, se incluyen *bienes*

intangibles y su valor percibido.

El punto de la planeación jurídica-legal es primordial, se aseguran los *derechos* de comercialización de la *marca* y su *transferencia de tecnología* con su registro en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI); son registrados, en el mismo instituto, los *contratos de Franquicia* y se aseguran con este acto los *secretos industriales*; se previene, por otro lado, la documentación legal complementaria y las contingencias legales en casos de un mal manejo de información por parte de *franquiciatarios*; así mismo, los *Manuales de Operación* se registran en la Secretaría de Educación Pública (Dirección de Derechos de Autor); finalmente, los Programas de Capacitación corresponden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Dirección General de Capacitación y Adiestramiento).¹

¹ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Manual de Capacitación de Franquicias. México, SECOFI, 1994, pp. 23-24.

Capacitación inicial y continua a *franquiciatarios*.

Una vez elegidos los *franquiciatarios* se aplican los programas de capacitación que responden a los planteamientos iniciales de dichos socios; el *Franquiciante* programa lo siguiente: tiempo de estimación y costo para la instrucción de *franquiciatarios* y sus colaboradores; temas esenciales a desahogar; estructura y recursos de la firma *franquiciante* (áreas de instrucción, recursos humanos, material didáctico y manuales de operación); técnicas de instrucción; por último, programas permanentes de actualización.

Con estos planteamientos la *transferencia de tecnología* depende de una correcta y eficiente *transferencia de conocimientos* via capacitación; esto permite ahorrar pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo; elimina vicios operativos y se identifican puntos críticos de la misma; la instrucción a *franquiciatarios* es la guía operativa de su negocio.

La capacitación inicial y continua a *franquiciatarios* es elaborada en consideración de los siguientes ocho pasos.

1. Capacitación inicial y continua ha *franquiciatarios*.- La instrucción inicial del negocio *franquiciado* es aquélla que se otorga a los *franquiciatarios* previa apertura de su empresa y durante un periodo corto posterior a la inauguración de la misma; tiene como propósitos elementales los de transmitir conocimientos y el adiestramiento introductorio óptimo en un periodo de tiempo mínimo.

La capacitación continua es aquélla que recibe el *franquiciatario* cada vez que se proporcione un nuevo producto o servicio en el negocio y esto se debe a sus modificaciones operativas; dicha capacitación también se lleva a cabo cada vez que el *franquiciatario* solicite al *franquiciante* instruir a su personal; así mismo, cada vez que se detecte la necesidad de respaldar los conocimientos, de tener mayor motivación e incluso retroalimentación del personal de la firma *franquiciada*. El propósito fundamental de esta capacitación es de apoyo adicional y se da por cuestiones mercadológicas y de supervisión muy específicas.

2. Implementación de programas de capacitación.- Para tener un orden y prevenir el tiempo dedicado a la capacitación, la empresa otorgante de la *Franquicia*, detecta las necesidades teóricas de exposición y aquéllas de práctica de entrenamiento para todos los puestos requeridos en la plantilla del personal de la *Franquicia* otorgada (*individual, múltiple, regional o maestra*); se responde con ello a los siguientes planteamientos:

“¿A quién quiero capacitar? ¿En que lo voy a capacitar? ¿Dónde lo voy a capacitar? ¿Quién lo capacitará y bajo qué técnicas? ¿Quién capacitará al personal de reemplazo? ¿Qué herramientas se deben utilizar? ¿Necesito videos? ¿Cómo actualizaré mi programa de capacitación?”¹

¹ Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. - Francorp México, “Planeación estratégica y estructura de la franquicia”, en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Desarrollo de elementos para operar un sistema de franquicias, (Módulo II), México, The Franchise Connection, S.A. de C.V., 1995, p. 3/4.

3. Contenido de programas.- En consideración de cada uno de los puestos requeridos en la nueva plantilla de la *Franquicia*, el contenido de programas de capacitación es de acuerdo a criterios de perfil de puesto establecidos previamente; las diferencias de instrucción son evidentes en tanto la presencia de *franquiciatarios* y sus gerentes, los jefes de operación y el personal subalterno (no es lo mismo capacitar a un cocinero que al gerente de un restaurante, ni al dueño del negocio).

En ese sentido, dada la optimización de tiempo y costo, se prefiere que los puestos clave de la *Franquicia* sean instruidos con menos teoría y más operaciones prácticas; con ello se logra una *transferencia de tecnología* y de *conocimientos* más dinámica y viviente e incluso se optimizan los grados de dificultad operativa para cada quien.

4. Lugares de capacitación.- Este punto se resuelve en proyección al número y tipo de *Franquicias* que se quieren comercializar; el saber cuántas firmas de *Franquicia* podrán estar en operación en un año y si son *individuales, múltiples, regionales o maestras* resuelven la interrogante ¿dónde voy a capacitar a *franquiciatarios* y a su personal?. Se definen con esos datos el lugar de instrucción - que depende también de la disponibilidad financiera de la firma otorgante-, y puede llevarse a cabo en centros de capacitación debidamente acondicionados, o bien, improvisando espacios en una o dos unidades propias, incluso, en aulas de lugares de prestigio; en fin, todo en la medida de los recursos mencionados.

5. Procedimientos de instrucción y expositores.- Una adecuada selección de instructores para cada programa de capacitación es

elemental; el *franquiciante* cuenta con los perfiles de puesto de los instructores; se previene con esta medida que aún teniendo los mejores programas, instalaciones y procedimientos de enseñanza, no sea posible transmitir *conocimientos* por falta de experiencia, paciencia y vocación de servicio del personal que adquiere tal responsabilidad.

Los programas de capacitación y los instructores se evalúan en términos de su efectividad para transmitir conocimientos en un corto tiempo; se dice que un buen procedimiento de capacitación ocupa solo el tiempo necesario en función al tema; transmite conocimientos con facilidad al reforzar la confianza de adiestros; las exposiciones se dan como pláticas amenas, breves y se refuerzan con ejercicios prácticos y estimulantes; sus evaluaciones se realizan en un clima agradable de competencia y sus resultados quedan en la experiencia de cualquier adiestro.

6. Instructores permanentes en las Franquicias. - Para reducir gastos vía capacitación, los *franquiciarios* cuentan con instructores permanentes para la aplicación de programas administrativos y productivos.

Cuando una firma *franquiciante* elabora y ejecuta la capacitación, su calidad es excepcional; está capacitando a quienes continúan con ese objetivo.

El *franquiciante* incrementa la supervisión y apoyo a sus *franquiciarios* con objeto de corroborar el cumplimiento de instrucción a todo el personal, de ser necesario, propone cursos de refuerzo a instructores de *franquiciarios* previo pago de dicha capacitación.

7. Videos de instrucción y otros instrumentos.- Los videos son una herramienta de apoyo para la capacitación, pueden ser el único material didáctico en los programas; el tiempo de su duración-filmación y su temática varía según el negocio y tipo de *Franquicia* y son enfocados a la presentación de la nueva filosofía de la empresa, riesgos y seguridad en el trabajo, presentación estructural de la *Franquicia*, procedimientos operativos, calidad en el trabajo y vocación de servicio entre otros temas.

Videos bien producidos y editados ahorran la recontractación de instructores, su inversión es redituable en mediano plazo. Los videos son efectivos y divertidos para la capacitación, las imágenes que brindan son de antesala a las situaciones de vivencia práctica en las operaciones de la empresa, de ahí su alcance y efectividad ilustrativos.

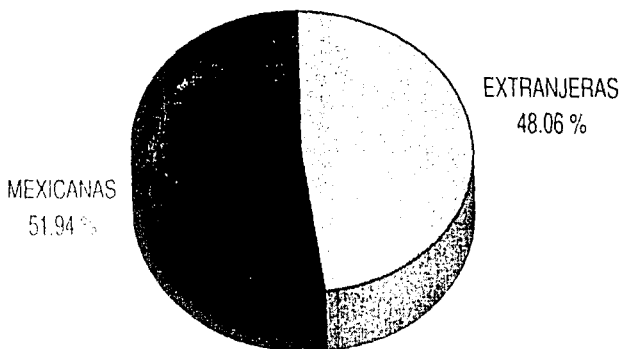
Otros instrumentos de ayuda al proceso de capacitación son las audio-grabaciones, las transparencias, acetatos, maquetas, simuladores de equipo, muestrarios y reconocimientos (diplomas, medallas, trofeos, etc.); todo sujeto a la creatividad de instructores y *franquiciantes*, incluso de *franquiciatarios* que así lo determinen, además de disponibilidad de recursos y el tipo de *Franquicia* a comercializar.

8. Retroalimentación de programas de capacitación.- La evaluación a los programas de capacitación es la principal fuente de retroalimentación, es una forma efectiva de enriquecer y actualizar los instrumentos y técnicas para la impartición de dichos programas.

La retroalimentación se obtiene al aplicar "Un cuestionario con preguntas tan sencillas y directas... sobre las virtudes y deficiencias de un programa de capacitación. (...Son, de hecho,...) un medio para conocer más a fondo a los franquiciatarios..."²

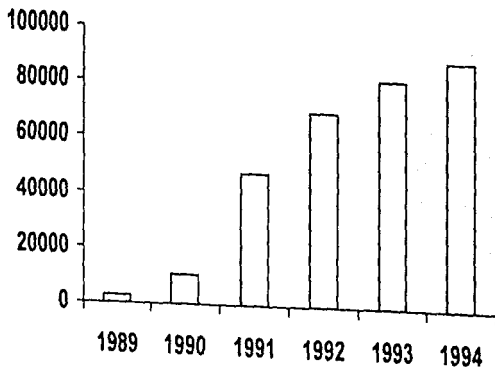
² Ibid. p. 13/14.

FRANQUICIAS SEGUN PAIS DE ORIGEN A JUNIO DE 1994



EMPLEOS GENERADOS POR EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

(No. de Empleados)



FRANQUICIAS EN OPERACION POR ESTADO

FRANQUICIAS

ESTADO	SERVICIO	NO. ESTAB.	RECIPIENTES	EXTRANJERAS	TOTAL			
AGUASCALIENTES	GASOLINERIAS	4	1		1			
	TOTALES	4	0.12	1	0.30	0	0.00	1

CAMPECHE	ALIMENTOS	4		1		2		3	
CAMPECHE	ENTRETENIMIENTOS	1		2		1		1	
CAMPECHE	GASOLINERIAS	23		1				1	
CAMPECHE	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	1				1		1	
	TOTALES	29	0.36	2	0.01	4	1.18	6	0.39

COLIMA	ALIMENTOS	24				1		12	
COLIMA	CONSTRUCCIONES	1		3				3	
COLIMA	ENTRETENIMIENTOS	1		2				4	
COLIMA	GASOLINERIAS	12		1				1	
COLIMA	GIROS DIVERSOS	1		1				1	
COLIMA	HOTELES	1						1	
COLIMA	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	1		1				1	
COLIMA	ROPA Y CALZADO	1						1	
COLIMA	SERVICIOS AUTOMOTRICES	1						1	
COLIMA	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	2						1	
COLIMA	TIENDAS DEPART. Y DE CONVENIENCIA	21		1				4	
	TOTALES	64	2.11	24	0.16	1	1.18	32	4.01

CHIAPAS	ALIMENTOS	12		1		4		3	
CHIAPAS	BIENES RAICES	1		1				1	
CHIAPAS	ENTRETENIMIENTOS	3		2		1		1	
CHIAPAS	GIROS DIVERSOS	1				1		1	
CHIAPAS	ROPA Y CALZADO	2				1		2	
CHIAPAS	SERVICIOS AUTOMOTRICES	2						1	
CHIAPAS	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	1				1		1	
CHIAPAS	TINTORERIAS Y LACASIERAS	1		1				1	
	TOTALES	23	0.48	6	2.11	11	3.25	19	2.85

CHIHUAHUA	ALIMENTOS	25		13		37		27	
CHIHUAHUA	BIENES RAICES	5				1		2	
CHIHUAHUA	CAPACITACION	1		1				1	
CHIHUAHUA	CONSTRUCCION	3				2		3	
CHIHUAHUA	CIUDAD PERSONAL	5		1		3		4	

Anexo no. 6
(1/6)

FRANQUICIAS

ESTADO	SERVICIO	No ESTAB	NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL		
CHIHUAHUA	ENTRETENIMIENTOS	5	4		4		
CHIHUAHUA	GASOLINERAS	104	1		1		
CHIHUAHUA	GRUPOS DIVERSOS	11	6	3	9		
CHIHUAHUA	HOTELES	8	2	3	5		
CHIHUAHUA	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	2	2		2		
CHIHUAHUA	ROPA Y CALZADO	4	2	1	3		
CHIHUAHUA	SERVICIOS AUTOMOTRICES	13		3	3		
CHIHUAHUA	SERVICIOS DE PUBLICIDAD	1	1		1		
CHIHUAHUA	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	5	2	1	3		
CHIHUAHUA	TIENDAS DEPART Y DE CONVENENCIA	121	2	2	4		
CHIHUAHUA	TIPOGRAFIAS Y ALBERGUES	7		4	4		
	TOTALES	196	1032	11	1391	81	1216

CURANGO	ALIMENTOS	12	1	4	9		
CURANGO	CONSTRUCCION	1			1		
CURANGO	EDUCACION PERSONAL				1		
CURANGO	ENTRETENIMIENTOS				3		
CURANGO	GASOLINERAS	11			1		
CURANGO	HOTELES			1	1		
CURANGO	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	11			1		
CURANGO	ROPA Y CALZADO	7	1		5		
CURANGO	SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y ANUNCIOS	2		1	3		
CURANGO	TIENDAS DEPART Y DE CONVENENCIA	4	4		4		
	TOTALES	54	327	10	237	28	420
ESTADO DE MEXICO	ALIMENTOS	94	11	17	27		
ESTADO DE MEXICO	BENEFICIOS FISCALES	1		1	1		
ESTADO DE MEXICO	CAPACITACION	2	2	1	3		
ESTADO DE MEXICO	CONSTRUCCION	2	1		2		
ESTADO DE MEXICO	EDUCACION PERSONAL	1	1		1		
ESTADO DE MEXICO	ENTRETENIMIENTO	114	1		7		
ESTADO DE MEXICO	GRUPOS DIVERSOS	13	2	1	3		
ESTADO DE MEXICO	HOTELES	2		1	1		
ESTADO DE MEXICO	ROPA Y CALZADO	14	9	1	10		
ESTADO DE MEXICO	SERVICIOS AUTOMOTRICES	16	3	2	5		
ESTADO DE MEXICO	SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y ANUNCIOS	7		2	2		

FRANQUICIAS

ESTADO	SERVICIO	No ESTAB	NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL
EDO. DE MEXICO	SERVICIOS DE LIMPIEZA	3	1	1	2
EDO. DE MEXICO	TIENDAS DEPART. Y DE CONVENENCIA	15	1	2	3
EDO. DE MEXICO	TINTORERIAS Y LAVANDERIAS	14		3	3
	TOTALES	328	997	33	1128
GUANAJUATO	ALIMENTOS	94	32	7	19
GUANAJUATO	BENES RAICES	2		2	2
GUANAJUATO	CUIDADO PERSONAL	1		1	1
GUANAJUATO	ENTRETENIMIENTOS	16	4		4
GUANAJUATO	GASOLINERIAS	87	1		1
GUANAJUATO	GIROS DIVERSOS	18	2	2	4
GUANAJUATO	HOTELES	2		1	2
GUANAJUATO	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	6	1		1
GUANAJUATO	ROPA Y CALZADO	13	4	2	6
GUANAJUATO	SERVICIOS AUTOMOTRICES	2		2	2
GUANAJUATO	TIENDAS DEPARTAMENTALES Y DE CONVENIEN	9	2		2
GUANAJUATO	TINTORERIAS	6		3	3
	TOTALES	296	753	27	823
JALISCO	ALIMENTOS	101	17	11	28
JALISCO	BENES RAICES	1	1		1
JALISCO	CAPACITACION	2	1		1
JALISCO	CUIDADO PERSONAL	3	1	2	3
JALISCO	ENTRETENIMIENTOS	114	5		5
JALISCO	GASOLINERIAS	187	1		1
JALISCO	GIROS DIVERSOS	8	2	1	3
JALISCO	HOTELES	3		1	1
JALISCO	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	24	1		1
JALISCO	ROPA Y CALZADO	9	5		5
JALISCO	SERVICIOS AUTOMOTRICES	7	1	2	3
JALISCO	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	10		2	2
JALISCO	TIENDAS DEPART. Y DE CONVENENCIA	100	1	2	2
JALISCO	TINTORERIAS Y LAVANDERIAS	2		2	2
	TOTALES	565	36	22	58
MERIDA	ALIMENTOS	51	8	13	21
MERIDA	ENTRETENIMIENTOS	11	3	2	5

Anexo no. 6
(3/6)

FRANQUICIAS

ESTADO	SERVICIO	Nº ESTAB	NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL				
MERIDA	GASOLINERIAS	53	1		1				
MERIDA	GIROS DIVERSOS	8	1		1				
MERIDA	HOTELES	1		1	1				
MERIDA	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	1		1	1				
MERIDA	ROPA Y CALZADO	4		1	1				
MERIDA	SERVICIOS AUTOMOTRICES	1		1	1				
MERIDA	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	1		1	1				
MERIDA	TIENDAS DEPART Y DE CONVENENCIA	2		2	2				
MERIDA	TINTORERIAS Y LAVANDERIAS	4		1	1				
	TOTALES	136	4 03	13	3 96	23	6 80	36	5 41

NUEVO LEON	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	11		1		4		5	
NUEVO LEON	ALIMENTOS	202		15		19		34	
NUEVO LEON	BIENES RAICES	2				1		1	
NUEVO LEON	CIUDADADO PERSONAL	23		2		3		5	
NUEVO LEON	ENTRETENIMIENTO	28		4		5		3	
NUEVO LEON	GIROS DIVERSOS	25		6		3		9	
NUEVO LEON	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	6		1		2		3	
NUEVO LEON	ROPA Y CALZADO	17		2		10		12	
NUEVO LEON	SERVICIOS AUTOMOTRICES	29		1		8		9	
NUEVO LEON	SERVICIOS DE LIMPIEZA	29		2		2		4	
NUEVO LEON	SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y ANUNCIOS	4		1		2		3	
NUEVO LEON	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	3				2		2	
NUEVO LEON	TIENDAS DEPART Y DE CONVENENCIA	305		1		2		3	
NUEVO LEON	TINTORERIAS Y LAVANDERIAS	16		1		3		4	
	TOTALES	636	20 49	37	11 28	66	19 53	103	15 47

QUERETARO	ALIMENTOS	51		15		10		25
QUERETARO	BIENES RAICES	1				1		1
QUERETARO	CIUDADADO PERSONAL	3		1		2		3
QUERETARO	ENTRETENIMIENTOS	17		4		1		5
QUERETARO	GASOLINERIAS	26		1				1
QUERETARO	GIROS DIVERSOS	7		3				3
QUERETARO	HOTELES	2				2		2
QUERETARO	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	3		1				1
QUERETARO	ROPA Y CALZADO	11		3		2		5

FRANQUICIAS

ESTADO	SERVICIO	Nº ESTAB	NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL				
QUERÉTARO	SERVICIOS AUTOMOTRICES	4	1	2	3				
QUERÉTARO	SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y ANUNCIOS	1		1	1				
QUERÉTARO	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERÍA	2	1	1	2				
QUERÉTARO	TIENDAS DEPART. Y DE CONVENIENCIA	14	1		1				
QUERÉTARO	TINTORERIAS Y LAVANDERIAS	2		2	2				
	TOTALES	144	4 24	31	9 45	24	7 10	55	8 26

SINALOA	ALIMENTOS	37		3	17	25			
SINALOA	BIENES RAICES	1			1	1			
SINALOA	CIUDAD PERSONAL	2			2	2			
SINALOA	ENTRETENIMIENTOS	8	2		1	3			
SINALOA	GASOLINERAS	73	1			1			
SINALOA	IMPRESION Y FOTOCOPIADO	1			1	1			
SINALOA	ROPA Y CALZADO	17	8		4	12			
SINALOA	SERVICIOS AUTOMOTRICES	3	1			1			
SINALOA	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	1			1	1			
SINALOA	TIENDAS DEPART. Y DE CONVENIENCIA	15	1			1			
SINALOA	TINTORERIA Y LAVANDERIA	1			1	1			
	TOTALES	221	6 19	31	4 10	28	8 28	49	7 16

SONORA	ALIMENTOS	14			5	7			
SONORA	ENTRETENIMIENTOS	4		2	1	3			
SONORA	HOTELES	3			2	2			
SONORA	ROPA Y CALZADO	1				1			
SONORA	SERVICIOS AUTOMOTRICES	22			3	3			
SONORA	SERVICIOS POSTALES Y MENSAJERIA	1			1	1			
SONORA, NOGALES	ALIMENTOS	2		2		2			
SONORA, NOGALES	GASOLINERAS	24		1		1			
	TOTALES	82	2 51	7	2 13	11	3 85	20	3 00

TLAXCALA	ALIMENTOS	4			3	4			
TLAXCALA	GASOLINERAS	6				1			
TLAXCALA	GIROS DIVERSOS	3				1			
TLAXCALA	SERVICIOS AUTOMOTRICES	1			1	1			
	TOTALES	14	0 47	1	0 91	4	1 18	7	1 05

Anexo no. 6
(5/6)

FRANQUICIAS

ESTADO	SERVICIO	No ESTAB	NACIONALES	EXTRANJERAS	TOTAL
VERACRUZ	ALIMENTOS	97	7	15	22
VERACRUZ	BENEFICIOS	7		4	4
VERACRUZ	CUIDADO PERSONAL	3	1	2	3
VERACRUZ	ENTRETENIMIENTOS	13	3	1	4
VERACRUZ	GASOLINERIAS	123	1		1
VERACRUZ	JUROS DIVERSOS	1	1		1
VERACRUZ	HOTELES	2		2	2
VERACRUZ	ROPA Y CALZADO	1		1	1
VERACRUZ	SERVICIOS AUTOMOTORES	4		4	4
VERACRUZ	SERVICIOS PROFESIONALES Y MANEJO DE	1			1
VERACRUZ	TENDAS TEMPORALES Y DE INGENIERIA	4			1
VERACRUZ	TENDAS TEMPORALES Y DE INGENIERIA	1		1	2
VERACRUZ	TENDAS TEMPORALES Y DE INGENIERIA	1		1	2
	TOTALES	267	22	37	46

ZACATECAS	ALIMENTOS	1			1
ZACATECAS	ENTRETENIMIENTOS	2	2		2
ZACATECAS	GASOLINERIAS	11			1
	TOTALES	14	2		4

	TOTAL GENERAL	314	32	37	50
--	---------------	-----	----	----	----

Abril 24, 1995

NOTA INFORMATIVA

**DE: DEPTO. DE FRANQUICIAS Y
FORMATO DE NEGOCIOS**

PARA: LIC. JOSE MANUEL MORENO V

ASUNTO: INFORMACIÓN DEL IMPI

Por medio de la presente informo a usted los resultados obtenidos de la solicitud hecha al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial en el mes de Febrero del presente año

Con fecha 3 de Marzo nos fue enviado por fax un documento integrado por 34 paginas de acuerdo a la orden de transmisión con información de los contratos que aparecen registrados en el Instituto, iniciándose la captura correspondiente.

Debido a la omisión de transmisión de una página intermedia (11) de solicitud vía telefonica el envío de la página faltante, sin recibir atención inmediata.

Con fecha 28 de Marzo, despues de varias solicitudes telefonicas nos fue transmitido nuevamente un documento conteniendo 36 paginas, mismas que integran la información de los contratos y un concentrado, indicando que la actual información sustituye a la enviada anteriormente, por haber sufrido correcciones.

Es conveniente mencionar que en la revisión efectuada a la información que enviaron originalmente contra la que sustituye los datos registrados se detectaron algunas anomalías tales como la duplicidad de datos, captura incorrecta del número de folio, y omisión de registros.

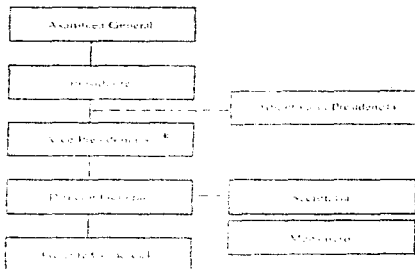
Por otra parte, el total real de contratos registrados es de 555 y no de 502 como lo indica el concentrado presentado por el Instituto, el total de franquicias que han registrado sus contratos es de 67 (36 nacionales y 31 extranjeras) el total de giros comerciales es de 25, entre los que destacan Restaurantes, Comida Rápida y Ropa y Calzado, las franquicias con mayor número de contratos registrados son: DFI-CLEAN USA (87), JUVEN'S (63), PIZZA HUT (37), GRUPO FREEDAY (32), KENTUCKY FRIED CHICKEN (29), CENTURY 21 (27) y OPERADORA VIP'S (24).

En espera de sus comentarios y/o indicaciones me despido de usted.

ATENTAMENTE


LIC. MA. TERESA AVILA MUÑOZ

ESTRUCTURA DE LA ASOCIACION



* No. de Vicepresidentes a Dic. 1993: 8.

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.



ARTICULO 1º.

Definiciones.

Para efectos de este Código se entenderá por:

I. Asociados: Todos las personas físicas o morales que pertenecen a la Asociación Mexicana de Franquicias, que satisficieron a los requisitos mínimos de los productores seleccionados que otorgan sus derechos de franquicia y pertenecen conforma a la Federación Mexicana.

II. Franquiciante: Es toda persona física o moral que es titular del patrimonio de la organización contractual para el uso de su marca, de su producto o servicio.

III. Franquiciatario: Es toda persona física o moral que es titular del patrimonio de la organización contractual para el uso de su marca, de su producto o servicio.

IV. Código: El presente Código de Ética y Comité de Ética. Es el conjunto que se exhibe de carácter obligatorio a pertenecer a la AMF. Verifica la relación entre los asociados y la AMF, establece reglas, resuelve controversias entre los asociados y franquiciantes y en su caso aplica sanciones y medidas correctivas apropiadas.

V. AMF: La Asociación Mexicana de Franquicias.

ARTICULO 2º.

Normalidad: El Código de Ética establece las normas mínimas que rigen la relación de los asociados y la AMF. También las normas que se aplicarán con uniformidad a todos los asociados en los casos de conflicto de carácter legal y moral que complen en el presente Código.

ARTICULO 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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 5º.

Obligaciones de franquiciante frente a la AMF:

Representación: El franquiciante es todo representante de representación independiente a la AMF en los distintos departamentos con la misma.

Cuidado: El franquiciante es todo momento su compromiso a estar en las mejores condiciones con los estándares de calidad.

Aspectos Legales: Los asociados se someten voluntariamente a los derechos y obligaciones establecidos en el presente Código de Ética. En materia de legislación Mexicana, se debe observar el estándar de cumplimiento de los requisitos mínimos de franquicia y de representación que el franquiciante se compromete a cumplir a los franquiciatarios. En el mismo sentido de franquicia se debe dar de conocer la vigencia de la franquicia, los costos, los honorarios y el método de pago en materia contractual.

ARTICULO 6º.

Responsabilidad ante la AMF:

Todo asociado de la AMF asumirá la responsabilidad que se le atribuya en caso de incumplimiento de franquicia.

ARTICULO 7º.

Responsabilidad con los socios:

Los socios se comprometen a tener una relación con los demás asociados así como con la AMF y procurar establecer un clima de armonía para mejorar la relación franquiciante y franquiciatario de los asociados y de la AMF.

ARTICULO 8º.

Responsabilidad de AMF frente a los asociados: El asociado de la AMF mantendrá las mejores relaciones con otras asociaciones que se dedican a negocios relacionados con franquicias nacionales o internacionales.

Complemento de disposiciones: Es el conjunto de disposiciones que actualizan las normas, disposiciones, prácticas y los criterios que se establecieron por la AMF.

Participación: Todo asociado de la AMF puede participar en los asuntos que competen a la AMF. Basándose en todo momento en el presente Código de Ética y en el presente Código de Representación y Participación de la AMF.

ARTICULO 9º. (1/1)

De la aceptación de nuevos socios: El Comité de Asociación AMF aceptará o rechazará la inclusión de nuevos asociados a la AMF. En todo momento está a disposición de los asociados interesados. Para ello deberá de contar con el Comité de Asociación y todos los miembros del mismo de que la AMF, así como el franquiciante de acuerdo a los hechos y principios de libre competencia de las leyes Mexicanas y de los países a los cuales se asoció.

Nuevos socios: Los aspirantes a nuevos asociados de la AMF, someterán a este Comité, sus datos personales y el listado de productos y servicios ofertados, con el fin de que el Comité de Asociación los acepte o rechace.

Periodo de aceptación: El aspirante a asociado debe presentar sus datos, antes de la aceptación de la AMF, en un periodo de 30 días hábiles, a contar desde el día de la aceptación de la AMF.

ARTICULO 10º.

Sanciones: El franquiciante que incumpla con las disposiciones señaladas por este Código, será sancionado de acuerdo al presente Código de Ética y de la Asociación.

Tipos de sanciones: Las sanciones pueden ser: Amonestación, Suspensión temporal y Expulsión.

Procedimiento de aplicación de sanciones: El Comité de Asociación de la AMF, de conformidad con el presente Código de Ética y de la Asociación, en el Comité de Asociación presentará en forma de lista los casos de los que se aplicará la sanción de acuerdo al presente Código de Ética y de la Asociación.

El Comité de Asociación en un plazo no mayor de 30 días emitirá un dictamen sobre la sanción que se aplicará, manteniendo el presente Código de Ética y de la Asociación, sus integrantes en pleno momento de buena fe según el artículo 10º.

En caso de que el Comité de Asociación emita un dictamen de suspensión o expulsión de la AMF, el interesado podrá impugnarlo en un plazo no mayor de 30 días hábiles, a contar desde el día de la aceptación de la AMF.

Al 15 de diciembre de 1993

FRANQUICIANTES**AGUA DE MESA**

* JUNGHANS

México, D.F.
Lic. Bertha Chavez
Acapulco # 36 Desp. 103
Col. Roma C.P. 06700
286-5692 286-3614 F211-5700

Puebla

Sr. Walther Jungmans Albers
17 Poniente 1712 C
Puebla, Puebla
91(22)37-1516 37-1369 Fax 37-5044

ALIMENTOS NATURALES

* GENERAL NUTRITION CENTER

Sr. Alejandro Fonseca
Ave. Lázaro Cárdenas #2424 Pte
Residencial San Agustín C.P. 06220
Garza García, Nuevo León
91(83) 63-37-00 63-1826
63-1065 F63-4455

* NUTRISA

Ing. Lorena Quiroga Melo
San Francisco 1838-302
Col. Del Valle 03100
524-1931 524-2312 F534-6729

* SUPER SOYA

Sr. Elías Hanan Michan
Ave. Primero de Mayo 178
Col. San Andrés Atoyac 53370
Naucalpan, Edo. de México
300-5331 F300-1667

ARTÍCULOS DE VESTIR

* BOUTIQUE JEANS HOMME

11, Boulevard Adrienou, Ben Coronado
Calle 10, Zona 1, C.A. Petenque, 11560
271-1888 271-4372 271-1973

* B.V.E.S.S.

Marlene Estrada Laura Sabán
Matzambillo 15
Col. Roma 06700
2641-1212 2641-0227

* BYE BYE

Sr. Jorge Carral
Pte. Reforma S285 KM 18 L2
Carretera México-Toluca
C. F. E. Michoacán C.P. 05400
570-5039 570-8818 259-0288 259-1811
570-8811 570-8718 570-8420 1259-1688

* C.A.F.I.S.

Ing. Carlos Sánchez Aldama
Blvd. Toluca #13, 1.º y 2.º piso
Ejecc. Industrial Mex. Blanco 63370
Naucalpan, Estado de México
388-7348 389-2121 389-2131 3359-3326

* B.L.I.O.

Srita. Sabrina Bonardini
Calzada de Huipán #509 Col. Mimosos 03400
538-4291 538-4303 1538-2323

* MEN TOVA

C.P. Pablo Sampedro Medina
Calzada de Huipán #1134 Col. Zacaquitzo
539-6837 al 39-1539-0771

*** CARLO GIOVANNI**

Sr. Jaques Blum
Plaza 20 de noviembre #26-603
Col. Obrera C.P. 06800
761-3076 761-3366
761-5252 761-3706 488-7111
761-3076 F588-0194

*** BUGLE BOY**

Samuel Yerdham Salu
Dr. Andrade #191
Col. Doctores 06720
578-1887 761-9914 761-5898 1-878-1208

*** USA OUTLET SHOP**

Lic. Laura Ameva Obregon
Prof. Botón 45 Parque Industrial
Naucaclpan de Juarez 53370
300-1834 300-1943 1-900-2592

*** MODERN**

Ing. Noemi Vera Toledo
Ave. Universidad 1000 Local 67 y 68
Col. Santa Cruz Atlixac 03310
756-6913 F763-1110

*** OSHKOSH BOGSNII**

Lic. Salomón Yedid Rínez / Lic. Mónica Castro
Comunal 50-A Col. Pamitán 08100
558-1766 558-1434 558-1450
758-1967 758-1913 758-2005 1-758-3457

*** ACAROPA**

Sr. Anuar Hernández Sosa
Naranjos 12 Col. San Francisco Coahuilpan
Naucaclpan 53560 Edo. de México
359-2777 359-2891 1-576-3142

ARTICULOS PARA SORDERA

*** MIRACLE EAR**

Sra. Cecilia Riojas de Hinojosa /
Dr. Antonio Calderón
Michoacán #134
Col. Condesa C.P. 06140
256-1157 256-1125 F286-2648

ARTICULOS ELECTRONICOS

*** ELECTRONICA STEREN**

Felero Feher F
Republica del Salvador 20 Col. Centro 06000
125 0925 F512 0635

CAPACITACION EN INFORMATICA

*** EXECUTRAIN**

Ignacio Lebrero Lliaca
Kansas 38 Col. Nápoles 03810
682 3331 F682-7600

CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL

*** GYMBOREE**

Sr. Germán Fernández
Lluvia 100 Jardines del Pedregal 01900
683 3267 652 2970 652 2950
652 2600 652 2344

CENTRO DE ESTRETEMIENTO

*** DIVERSIONES MIOY**

Lic. Jacobo Schematta
Av. Washington 55 San Carlos S.R. 44440
Guadalupe Jalisco
91-03-650 1515 con 15 líneas 1650 1308

*** JUNGLE JIM'S PLAYLAND**

Lic. Oscar J. Lozano Garza
Pablo Moncayo 123
Colinas de San Jerónimo 0-1630
Monterrey, Nuevo Leon
91-08-33-1305 33-4293

*** FUN TIME PIZZA**

Sr. Simon Lewenstein
2911 Turtle Creek Blvd. 12th floor Dallas, Texas
95 (214) 594-0116 594-7916

*** MAGIC PLACE**

Ing. Ramiro T. Camit Stafford
Cuatrociénegas 1802 Col. Miras Centra 64460
Monterrey, Nuevo Leon
91(03) 48-2175 48-9088 46-5211 F48-9887

*** HO LEE CIHOW**

Sr. Daniel Tanur
Insurgentes Sur 1871 7^o piso
Col. Guadalupe Inn 01020
662-3316 662-6785 662-1549
662-9159 662-3907 662-1932 662-1340

*** WIENERSCHNITZEL**

Sr. Doris Sulzweil
Río Mississippi #48-77 piso Col. Cuauhtémoc 06500
211-0075 F208-6688 208-7982

*** POLLO EMPERADOR**

Juan José Gutiérrez Masanga
5a Avenida 15-45 Zona 10
Centro Empresarial Torre II Nivel 112
Guatemala Guatemala
(502) 233-7226 al 331 33 7225

*** EL POLLO PEPE**

José María Hernández / C. P. L. S. S. S. Encalada
Santo Domingo 3667
Jardines San Ignacio C. P. 45000
Guadalajara Jalisco
9103-647-4624 621-8112 647-9833 647-5115

*** ARBY'S**

Lic. Lilianna Franco
Río Nilo 71-4^o piso Col. Cuauhtémoc 06500
208-5879 208-5819 208-6293 208-5693 1207-6473

*** JACK IN THE BOX**

Lic. Laura Olguin
9330 Balboa Avenue
San Diego California 92123 USA
95 (619) 571-2691 F694-1545

*** LA FABULA PIZZA**

Sr. Felipe Fragoso
Santos Degollados #1 Col. Constitución
Hermosillo Sonora, 83150
62) 14-5470 10-1968 F14-5470

EMPAQUES Y ENVIOS*** PAK MAIL**

Lic. Jacobo Buzali / Sr. Victor Buzali
Río Nazas 135 Col. Cuauhtémoc 06500
525-5034 525-5114 F511-0640

EQUIPOS DEPORTIVOS*** PLAY IT AGAIN SPORTS SEGUNDA VUELTA**

Sr. Luis Hinosa
Melchor Ocampo 191 Local G-14
Plaza Comercial Galerias
905 407-9799 260-7268 260-7474
1374 0712 y 674-0619

**GIMNASIOS Y
CONDICIONAMIENTO FISICO***** CONSULTA POINT**

Dr. Adalberto Aureli
Ave. Revolución 388-1
San Pedro de los Pinos 03800
272-4330 515-1621 1272-1231

*** ISCHBY INCHI**

Elizabeth Ancona
Campos Elisos 149 B Polanco 11540
251 5538 1254 5154

*** PRESIDENT GYM**

Sr. Sergio A. Ortiz de Villaseñor
Periferico Sur 4091 Local 11
Centro Comercial Pirámide Picacho
Col. Fuentes del Pedregal 14140
631 1075

HELADOS Y RASPADOS*** HELADOS BING**

Ing. José Luis Arce
Cipres 426 Col. Atlapampa Sta. Ma. la Rubera
547-3816 541-4552 547-3856 1682-7084

*** HELADOS HOLLANDA**

Lic. Marco A. Sepúlveda B.
Claymore 20 Col. Tránsito 06820
542-9074 522-1627 al 31 F542-1474

*** DANESA 33**

Lic. Fernando Muñoz
Hermenegildo Galeana 72
Col. Guadalupe del Moral 09300
694-9794 694-4267 694-9854 694-9332
694-3874 694-4405 694-5272
694-5109 F694-8693 694-5109

CENTROS DE VIDEO

* **MULTIVIDEO**
Sr. Ignacio Gómez
Ave. Camelina 3143
Fracc. Las Américas 58270
Morelia, Michoacán
91(43) 24-0909 24-0904 24-0977 24-0960
24-0965 F24-1531 24-1533

* **VIDEO CENTRO**
Alfonso Velez del Valle / Ma. del Carmen Misa
Acuapa 444-4° piso Vergel del Sur 14340
229-3203 229-3274 229-2274 F679-3795

CLASES DE COMPUTACION PARA NIÑOS

* **RUTINERIDOS**
Dr. Carlos Fernández Collado
Bosques de Cedros #46-504
Bosques de Las Lomas 11700
259-2989 259-3262 F259-5882

COLCHONES

* **DORMIMUNDO**
Leon Blanga Cohen / Pablo R. Blando
Camino al Cerrillo 47
Rancho Santa Rosa de Lerma
Lerma, Estado de México 52000
91(728) 537-02 530-35 537-13 F530-017

COMIDA RAPIDA

* **BURGER BOY**
Ing. Luis Luna Neve
Resina 285 Granjas México 08400
649-4363 649-9303 649-9423 649-9447
649-9483 649-7416 650-6186 F649-7356

* **BOOMIS PIZZA / SHOWBIZZ PIZZA**
Lic. Alejandra de Pavia
Bosque de Ciruelos #190-4
Col. Bosques de las Lomas 11700
251-7133 F596-8377

* **DOMINOS PIZZA**
Miguel Quintanilla Hernández
Blvd. Caratulas #31
Col. Pedregal de San Ángel 04500
991 9542 369 1659
991 9546 391 6611 1 652 0974 y 391 9549

* **SUBWAY**
Amir Kramer
Ave. de las Fuentes 35 5
Ixcamaxtalen, Estado de México 53950
294 3372

* **CHICKEN EXPRESS**
Roberto Medina
Calle 18 #105 por 21 y 21 A
Col. Izmita 97100 Mérida, Yucatán
91 999 21 8541 27 5540 27 5562 1 27 5540

* **SUSHI TITO**
Atminda Privado
Plaza San Jacinto 23 1
México DF 061000
550 2536 550 1331 550 3144

* **SHAKY'S MEXICANA**
Hector Lober
Aguascalientes #151 Col. Hipodromo 06100
542 8299 1 584 7352

* **CHERRIES CHICKEN**
Antonio del Bosque / Raúl J. Ramírez V
Machoyos Herrera 2032 2o. Piso
Col. Zaragoza C.P. 88060
Sneco Laredo, Tamaulipas
87112 4331 2 5066 2 4301
2 5220 F2-1139

* **BRAVOS PIZZA**
Lic. Roberto Levin M.
Lago Cuicero #129 Col. Anahuac 11320
341 6055 341 7095 F341-5223

* **PIZZA DEL REY**
Juan Alberto Blanco Z.
Leyes 170 Col. Magisterial
Chihuahua, Chihuahua
91014 14-4266 F13-1953

* **HELADOS BASKIN-ROBBINS**
 Lic. Juan Carlos Vicent O.
 Newton #7 1er. piso Polanco 11560
 208-3982 208-5374 208-5794 F208-4347

* **HELADOS TCBY**
 Lic. Olinda Ramirez
 Rio Balsas #4 Col. Cuauhtémoc 06500
 511-9944 511-9608 F208-1984

* **COLOMBO FROZEN YOGURT**
 Lic. Manlio Fco. Carpizo Jimenez
 P. de la Reforma 390-1201 Col. Juárez 06600
 208-5686 208-5614 208-5374 F208-4347

* **FRUITS & YOGURT**
 Sr. Rolando Garcia
 Mexicali 86 P.H. Hipódromo Condesa 06100
 286-6330, 286-4419 F256-0556

* **BLUE BELL MANHATTAN**
 Lic. Francisco Trujero
 Privada de Llave 20 Jardines del Pedregal 01900
 568-3261 568-3381

* **HELADOS FROZZ**
 Sr. Martha Dehesa
 Plaza Fiesta Arboledas Local 3 Zona B
 Bosques Victoria 44950 Guadalajara, Jalisco
 91(3) 610-0197 610-0221

* **GRUPO QUAN**
 Sr. Héctor Ibarra
 Reforma 390-1201 Col. Juárez 06695
 208-3982 208-5374 208-5794 208-5614
 208-5686 F208-4347

HOTELES

* **HOWARD JOHNSON**
 Sr. Fernando Rocha
 Ave. 1° de mayo 15 Naucalpan, Edo de México
 358-8300 359-4768 F359-4730 359-4654

* **HOLIDAY INN**
 Lic. Howard Willis
 Ave. Manuel Acuña 2674 - 302
 Lomas de Guayana 44680 Guadalajara, Jalisco
 91(3) 642-4700 F642-4535

* **DAYS INN**
 Lic. Ma. Luisa Flores del Valle
 Río Lerma 237- PH
 Col. Cuauhtémoc C.P. 06500
 514-2500 514 0440 525-1727 F208-2014

* **MARCO POLO** the small Grand Hotels
 Lic. Ma. Teresa Sahagún / Lic. Isaac Dehesa B.
 Ambarés 27 Col. Juárez 06600
 207-1891 F208-8704 533-3727

IMPRENTAS, SERVICIOS DE FOTOCOPIADO

* **ALPHAGRAPHICS MEXICANA**
 Lic. Victor Campos Chargoy
 Casita 521-10° piso
 Col. Tizapan San Angel C.P. 01090
 550-0888 518-4295 F550-3792

* **COPYROYAL**
 Lic. Oscar Benavides Reyes / Lic. Juan Aceves
 Ave. Chapultepec Sur #54 Sector Juárez 44100
 Guadalajara, Jalisco
 91(3) 616-8420 615-4226 615-2203 ext. 110
 616-7448 630-1292 F615-6078 616-3754

* **FOLOKIS EXPRESS**
 Lic. Sergio López Ake
 Ave. Universidad 613 Col. Del Valle C.P. 03100
 605-8200 905-308 5530 F688-7922

**INSTALACION Y VENTA DE
 PUERTAS Y PUERTAS**

* **CUPRUM**
 C.P. Amma Méndez Aviles
 Diego Díaz de Berlanga 132 Nue.
 Fracc. El Nogalar C.P. 66-480
 Sdn Nicolás de los Garza, Nuevo Leon
 91(83) 50-4175 50-4015 50-4455 F30-4552

LENERIA, CORSETERIA, ETC.

* **MISS GLAMOUR**
 Sr. Francisco García
 Eje Lázaro Cárdenas 795
 Col. Industrial Vallejo 07700
 754-5907 754-5048 F754-6414

(6/9)

**MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ
REFACCIONES, AUTOLAVADO**

- * **REFACCIONARIA CALIFORNIA**
Sr. Octavio Quintero Ruiz
Saraioaga 306 Col. Porales 03300
672-1066 672-2111 F539-1809
- * **SPEEDEE OIL CHANGE & TUNE UP**
Ing. Alejandro Orozco Carrera
San Jerónimo 538
Col. Jardines del Pedregal 010900
683-4307 683-4944 683-4984 1-683-4671
- * **SPLASH N DASH**
Hecto Hugo Moreno / José Miguel Gurtubay
Calle de los Purepechás 36
Santa Cruz Acapulcan, Nahuatlpan 53150
373-9586 360-5711 360-5594
- * **AUTOMOTOR**
Sr. Carlos Valero V. / Celeste Andrade
Altamira 601 Ote. Zona Centro 89000
Tampico, Tamaulipas
91(12) 16-1367 16-9380 28-1144
28-1563 F16-3194
- * **ZIEBART TIDY CAR**
Ing. Alejandro Laguarda Montalvo
José Benítez 2500-3 Col. Obisposado 64060
Monterrey, Nuevo Leon
91(8) 347-7466 F347-7406
- * **MAACO**
Manuel Lamadrid Barragán
José Benítez 2500-3 Col. Obisposado 64060
Monterrey, Nuevo Leon
91(8) 347-7466 F347-7406
- * **PRECISION TUNE**
Ing. José Ferrer Pupul
José Benítez 2500-3 Col. Obisposado 64060
Monterrey, Nuevo Leon
91(8) 347-7466 F347-7406
- * **MIDAS**
Eduardo Martínez de Alba
Palmas 731-P.B. Local 3 C.P. 11010
202-2354 F202-2127

OFICINAS DE BIENES RAICES

- * **CENTURY 21**
Ing. Carlos Sandoval / Sr. Bro E. Wallsten
Monte Libano 245
Col. Lomas de Chapultepec 11000
202 6777 1 520-9227
- OPTICAS**
* **OPTICAS DEVLYN**
Lic. Raymundo Mendoza Novoa
López #24-ter piso Col. Centro 06050
521-2994 518-0960 510-3592 ext 110 F 518-1672
- PASTELERIAS, PANADERIAS Y DONAS**
* **LA BOULANGERIE DEL PAN**
Sr. José Juan Huirón Salazar
152 Pomonc Norte #151 Col. Mexicouma 20000
Facula Gutierrez, Chiapas
91 09611 0 877 321 57 110 344

- * **LA BAGUETTE**
C.P. Salvador Huespedes Hdez
Río Magdalena 194-101-Tzapapan San Angel 010900
550 8564 550 8574
- * **PARADISE DONUTS**
Sr. José Luis Vergara
Manas Romero 332 Col. Del Valle 01010
Tel y Fax 575 7016

PRODUCTOS Y ACCESORIOS DE BELLEZA

- * **NUCLEON BEAUTY SHOPS**
Lic. Edward A. Schmidt
Rosaleda 29 3er piso Lomas Altas 11950
570-7483 259-7309 F570-7483
- * **LINDA**
Lic. Karla Villareal A. / Lic. Jesús García
Río Guadalupe 108 Norte Col. Del Valle
San Pedro Garza García, Nuevo Leon 66220
91(83) 35 9424 56-7570 F56-9103
- PUBLICIDAD EN BASOS DE
LUGARES PUBLICOS**
* **PUBLIBLOCK**
Lic. Eduardo Talamas / Luis Fernando Mesta
García Valdez 1311 San Felipe 31240
Chihuahua, Chihuahua
91(14) 13-7422 26-5934 26-6255

RENTA DE AUTOS*** BUDGET RENT A CAR**

Lic. Gerardo Cordero
Sindiculismo 111 Col. Escandón 11800
271-4322 277-5913 F277-5918

*** DOLLAR RENT A CAR**

Lic. Enrique Murray
Ave. Chapultepec 322 Col. Juárez 06600
207-4060 208-4313 208 0538
91-800-900-10 F207-0721

*** PAYLESS CAR RENTAL**

Sr. Yves Le Calvez
Adolfo Prieto 1049- 401-4 Del Valle 03100
524-7132 534-3581 F524-4778

RENTA DE ROPA FINA DE ETIQUETA*** DE PAUL**

Lic. Alfonso de Paul Cabral
Pedro Moreno 926 Sector Juárez 11100
Guadalajara Jalisco
91 (3) 625-8070 F625 8073

**RENTA PARA TORRES DE TRABAJO
TROQUELAMIENTO DE CIBRA***** FRANQUICIAS CAS TOR**

Arq. Alberto Romero y Martínez
Pdv. Independencia 118 Col. San Miguel 37900
Leon Guanajuato
12-7097 12-8034 12-9556 15-5599 15 4489

RESTAURANTES-BAR*** OPERADORA VIP'S**

Sr. Carlos Ivan Wong
Ave. Universidad 936-J
Col. Santa Cruz Atoyac 03310
604-0633 604-9442 F679-9032

*** LA TABLITA**

Alejandro de la Vega
Juan Escutia 45 - 1 Col. Condesa
212-1979 F286-0150

*** WINGS**

Pablo Hurtado
Lago Huimar 44 Col. Anahuac 11320
255 0555 254 8993 F254-1762

*** TOMBOY MEXICANA**

Arq. Joaquín Millán
Prof. División del Norte # 4430
C. Col. Prados Coapa 04350
591 8067 591 1819 1673 2915

*** FRI L DAY**

Sr. Mario Rodríguez
Insurgentes Sur 1082
C. Col. Del Valle 03100
559 4736 575 6281 1575 6864

*** KENTUCKY FRIED CHICKEN**

Lic. Luciano Pontilla Pulido
Insurgentes Sur 670 Ter. piso
C. Col. Del Valle 03100
682 0922

**REPARACIONES INSTANTANEAS DE
CALZADO, ROPA Y MONOGRAMAS***** PRESTAZA DE SERVICIOS DE ALTA**

TECNOLOGIA / DIFEE / QUEK
Sr. Armando Sánchez / Barbara
Pisc. C. Las Flores 92 Loc. 12
Bosques de las Lomas 05120
289 0076

ROF L OY*** SIGN EXPRESS DE MEXICO**

Lic. Ignacio Lozano
Goldsmith 101 Col. Polanco 11550
251 3836 254 1968 254 0175 1531 1986

*** EAST SIGNS**

Samuel Krimholz / Eduardo Luceaga
Pisc. de los Héroes 108-402
Zona del Río 22320
Tijuana B.C.
91661 84-833-02 84-1184
81-0126 84-833-03 194-18-64 84-0262

**SERVICIOS DE BANCA ESPECIALIZADA Y
ASEOSERIA A LA MICRO**

*** NEGOCENTRO**

Lic. Oscar Castro Rivas / Mauricio Nuñez
Venustiano Carranza 25-5° Col. Centro 06000
518-4470 518-5638 F 512 0507

SERVICIOS DE LIMPIEZA

*** RAINBOW INTERNATIONAL**

Sr. Jaime Altaro
Izamal 164 Lote 6 antiguo lote 10
Col. Lomas de Padilla
Tel y Fax 645 1889

*** CEILING DOCTOR DE MEXICO**

Ing. Pablo Salas Cacho
Blvd. Adolfo López Mateos 45
Col. Mixcoac C.P. 03910
598-5524 598-4166 F 563-8272 905 407 2601

*** DURACLIAN**

Ing. Alberto Rios Mora
Canal de Miramontes 1704
Campestre Churubusco 04200
689-1446 689-1480 F 689-0770

*** JANI-KING DE MEXICO**

Lic. Ma. Guadalupe Carrillo
Edificio Losoles Desp. D-32
Ave. Lázaro Cárdenas 2400
66260 Garza García, N.L.
91 (8) 363-3979 363-3683 F 363-2897

SERVICIOS POSTALES

*** MAIL BOXES, ETC.**

Sr. Blaine Roberts
Platens 39 San José Insurgentes 03000
598-2829 598-1957 F 598-2037

**SISTEMAS DE ERRADICACION DE
GRASAS, AZUCARES Y ALMIDONES**

*** ENVIRONMENTAL BIOTECH**

Sr. Antonio Verdugo Orozco
Liberad 1730 Americana Sector Juárez 44100
Guadalajara, Jalisco
(3) 625-7774 625-5889 625-8167 F 625-8107

PACOS Y COMIDA MEXICANA

*** LAS FLAUTAS**

Lic. Verónica Hasañez
Ind. Industrial Textil 19
Ejecc. Industrial Nopalpan C.P. 53470
300 9874 300 7102 300 9905 F 358-7565

*** FACUINN**

Lic. César Cervantes Escobedo
Ave. Revolución #1346
Col. Guadalupe Inn 01020
680 4677 680 4644
593 5186 593 5130 651 7473

*** EL FAROLITO**

Alfonso Contreras Masi
Yanterss 103
Col. Condesa 06140
553 1109 553 1182 F 211 7520

TARJETAS DE FELICITACION

*** HALLMARK CARDS INC.**

Marya Alejandra Casas
Escope 10
Ejec. Ind. Mce Blanco
Nopalpan de Juárez 53470
358 8622

TIENDAS DE ARTICULOS VARIOS

*** THE SHARPER IMAGE**

Sr. Carlos Jaime Yapur
Ave. Presidente Masarik #29 piso 14
Col. Chapultepec Morales 11570
255-3887 255-3711 255-4067
255-1956 208-8119 203-0482 F 203-0422

*** ILLUSSIONNE**

Lic. Gustavo Serrano Mariscal
Londra 106
Col. Juárez C.P. 06600
207-4647 207-4259
207-5428 F 207-4523

TIENDAS DE CONVENIENCIA*** OXOX / SIX**

Ing. Carlos Ortiz-Gil
Edison 1235 Nic

Col. Talleres C.P. 64 Monterrey, Nuevo Leon
91 (83) 33-73-32 91-800-83-445 1-47-1004

Gerencia Expansión y Desarrollo

Lic. Leopoldo del Toro Villarreal
Calle de Cipres 280-ter piso
Col. Santa Ma. la Rivera 06400
547-4787 547-7576 F541-1522

*** CIRCLE K**

Lic. Guillermo García Sada
Bld. Díaz Ordaz Km 339

Santa Catarina, Nuevo Leon 06350
91 (83) 36-3495 36-2900 36-2602 1-36-2048

*** 7 ELEVEN**

Humberto Ajala

Ave. Munich 195 Col. Cuauhtémoc
San Nicolás, Nuevo Leon 06450
91(83) 76-7198 76-4081 ext 317 1-76-7121

VENTA Y ELABORACION DE JUGOS DE FRUTAS NATURALES*** LA CIUDAD DE COLIMA**

Lic. Elías Amkie
Ave. Magnocentro s/n Lote 1 Manzana 2
Local 17-C Plaza Comercial Mexicana
Lomas Anahuac 52760

Col. Huixquilucan de Degollado
Estado de México
251-8547

VITRALES EMPLOMADOS Y BISELADOS*** STAINED GLASS AND OVERLAY**

Lic. Alejandro Mejía Moreno
Ignacio Montes de Oca #105-B
Col. Tequisquiapan 78230
San Luis Potosí, S.L.P.

Tel y Fax: 91 (48) 13-2569 13-6199

TINTORERIAS*** ONE HOUR MARTINIZING**

Lic. Luis Arguñelles de la Torre
Ciruelos #140-806

Bosques de las Lomas 11700
596-8683 596-7885 596-7825
596-0884 596-4957 F596-7548

*** DRY CLEAN U.S.A.****República Mexicana**

Morales Edil Calderón

Río Balsas 84 Col. Cuauhtémoc 06500
208-0670 208-0691 208-0730 F208-1984

Area Metropolitana y D.F.

Alberto Shamosh

Mariano Escobedo 506 P.B. y P.A.
Col. Anzures 11590
203-8506 203-8458 F203-3579

*** SUPREMI. USA TINTORERIAS**

Luis Cosío Fernández

Félix Cuevas 920 C
Col. Del Valle 03100
915-9129 605-9544 605-9435 605-9544
545-2275 1-605-9544

*** ECO-CLEAN**

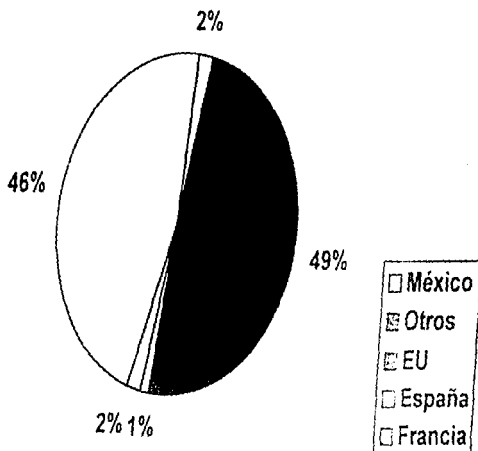
Rosa Ma. Juárez Aguirre
Acapulco # 43 Col. Roma 06700
211-5133 211-5431 F553-4516

*** VALU-CLEAN**

Sr. Antonio Toussaint Cañas
Manuel E. Izaguirre 23-B
Circuito Centro Comercial Ciudad Satélite
53100 Naucalpan, Estado de México
572-0091 562-0163 F562-0154

**Al 15 de diciembre
de 1993**

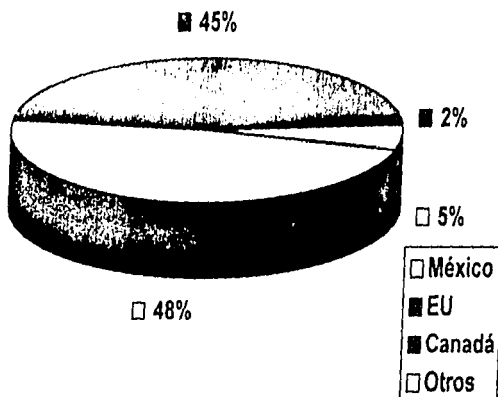
ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MEXICO A FEBRERO DE 1992



Anexo no. 11
(1/3)

FUENTE: Asociación Mexicana de Franquicias, S.C.

ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MEXICO A MARZO DE 1993

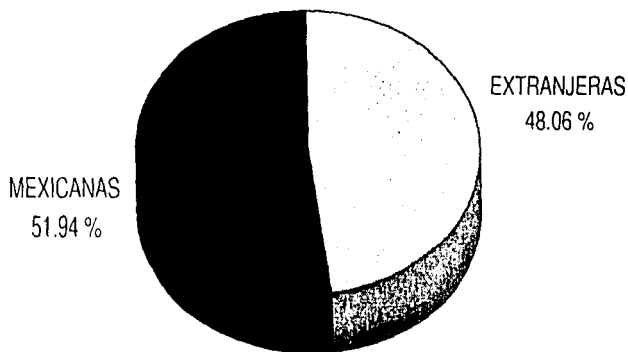


FUENTE: Asociación Mexicana de Franquicias, A. C.

Anexo no. 11
(2/3)

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

FRANQUICIAS SEGUN PAIS DE ORIGEN A JUNIO DE 1994



Anexo no. 11
(3/3)

BIBLIOGRAFÍA.

- Andere, Eduardo y Georgina Kessel (comp.). México y el tratado trilateral de libre comercio. México, Mc Graw-Hill e ITAM, 1992.
- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. - Francorp México, "Planeación estratégica y estructura de la franquicia" en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Desarrollo de elementos para operar un sistema de franquicias. (Módulo II), México, The Franchise Connection, S.A. de C.V., 1995.
- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., Franquicias... ¿Qué son?, ¿Cómo operan?, perspectivas. México, AMF, 1996.
- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., Directorio de socios. México, AMF, 1996.
- Ayala Espino, José Luis. Limites del mercado límites del Estado. México-Toluca, INAP, 1992.
- Biscaretti Di Ruffia, Paolo (Héctor Fix Zamudio, trad.). Introducción al derecho constitucional comparado. México, FCE, 1975.
- Bobbio, Norberto y Nicola Matteucci (Raúl Crisafio y otros, trad.). Diccionario de Política. 2 tomos, México, Siglo XXI, 1987, Quinta edición.

- Bonefeld, Werner y John Holloway (comp.) (María Cristina Bernal, trad.). ¿Un nuevo Estado?. Debate sobre la reestructuración del Estado y el Capital. México, Cambio XXI, Fontamara y CNCP y AP, A.C., 1994.
- Carpizo, Jorge. El presidencialismo mexicano. México, S. XXI editores, 1988.
- Casa, Francisco y Manuel Casabó. La franquicia (Franchising). Barcelona, España, Ediciones Gestió 2.000, S.A., 1989.
- Casanova Alvarez, Francisco. México: economía, sociedad y política. México, UNAM, 1985.
- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., La nueva Administración Pública Federal. 2 tomos, colección Política y Administración, México, Nueva Visión, 1992, edición especial.
- Comité Belga de la Distribución. Franchising: una revolución comercial. Barcelona, España, Hispano-europea, 1973.
- Córdova, Arnaldo. La política de masas del cardenismo. México, Seric Popular Era, 1984, séptima edición.
- Drucker, Peter F. (Jorge Cárdenas Nannetti, trad.). La sociedad postcapitalista. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1994.
- Etzioni, Amitai y Eva Etzioni (Florentino M. Torner, trad.). Los cambios sociales. México, FCE, 1984.
- Fernández Santillán, José. Política y administración pública en México. México, INAP, 1980.

- Gallástegui Armella (Abogados), "Marco jurídico del sistema de franquicias" en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Aspectos legales de un sistema de franquicias. (Módulo IV), México, Universidad Anáhuac - Asociación Mexicana de Franquicias, 1994.
- Gallástegui Armella, Juan Manuel y Juan Huerdo Lange. Visión estratégica del sistema de franquicias en México. México, Copiroyal, S.A. (impresos), 1995.
- Gallástegui Armella, Juan Manuel y Juan Huerdo Lange. Programa integral de consultoría para el franquiciante. México, Edit. Gallástegui Armella Consultoría y Franquicias, 1995, edición especial.
- García-Pelayo, Manuel. Las transformaciones del Estado contemporáneo. Madrid, España, Alianza Editorial, 1993.
- González Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias. México, Mc Graw-Hill, 1993.
- González Calvillo, Enrique y Rodrigo González Calvillo. Franquicias: la revolución de los 90. México, Mc Graw-Hill, 1992.
- González, Pablo y Enrique Florescano (coord.). México, hoy. México, Siglo XXI, 1987, décima primera edición.
- Guerrero, Omar. El Estado y la administración pública en México. México-Toluca, INAP, 1989.
- Hall, John A. y G. John Ikenberry (Enrique Mercado, trad.) El Estado. México, Nueva Imagen, 1991 .

- Huerto Lange, Juan. "Aspectos a considerar sobre el sistema de franquicias" en Programa de certificación para ejecutivos en franquicias. Introducción al sistema de franquicias. (Módulo I), México, Universidad Anáhuac - Asociación Mexicana de Franquicias, 1994.
- Huerto Lange, Juan. Sistema de franquicias. México, Centro Internacional de Franquicias (CIF), 1989.
- Kliksberg, Bernardo (comp.). El rediseño del Estado. Una perspectiva internacional. México, INAP, 1994.
- Mirón Linco, Rosa María (coord.). Evolución del Estado Mexicano. (Vol. III). México, El Caballito, 1986.
- North, Douglass C. (Agustín Bárcena, trad.) Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México, FCE, 1993.
- Pokrovski, V.S. y otros (Carlos Marín Sánchez, trad.). Historia de las ideas políticas. México, Grijalbo, 1989.
- Raab, Steven S. y Gregory Matusky (Roberto Haas, trad.). Franquicias. Cómo multiplicar su negocio. México, Limusa y Noriega Editores, 1994.
- Schmitt, Carl (Francisco Ayala, trad.) Teoría de la Constitución. Madrid, España, Alianza Editorial, 1992.
- Tello, Carlos (coordinador). México: informe sobre la crisis (1982-1986). México, CIIH-UNAM, 1989.
- Uvalle Berrones, Ricardo. La administración pública en el cambio estructural. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1990.

- Uvalle Berrones, Ricardo. El gobierno en acción. México, FCE, 1984.
- Valadés, José C. Breve historia de la revolución mexicana (1900-1940). México, Cambio XXI - Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1993.
- Villarreal, René. La contrarrevolución monetarista. Teoría, política económica e ideología del neoliberalismo. México, Ediciones Océano, 1985, cuarta edición.
- Villarreal, René. Liberalismo social y reforma del Estado: México en la era del capitalismo posmoderno. México, NAFIN-FCE, 1993.
- Williamson, Oliver E. (Eduardo L. Suárez, trad.) Las instituciones económicas del capitalismo. México, FCE, 1989.

HEMEROGRAFÍA.

- Buffette Cristiani (Abogados), "Perfeccionando el sistema nacional de Propiedad Intelectual", en Urania. Revista bimestral, año 1, no. 2, México, Sep-Oct., 1994 .
- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., LA REVISTA DEL COLEGIO. Año II, Núm. 4, "Políticas Públicas", México, CNCPyAP, 1990.
- Damm Arnal, Arturo. "Solo la economía de mercado es productiva" en Nego-Bancos. Revista mensual, s/a, no. 933, México, enero, 1996, pp. 6-7.

- Secretaría de Educación Pública. Tiempo de México. Periódico editado por la SEP, segunda época, número 6, diciembre de 1920 a julio de 1924, México, 1983.

LEGISLACIÓN.

- Poder Ejecutivo Federal, Ley de la Propiedad Industrial en Diario oficial de la federación. México, 2 de agosto de 1994.
- Poder Ejecutivo Federal. Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial en Diario oficial de la federación. México, 23 de noviembre de 1994.
- Moreno Padilla, Javier (Coord. edit.). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Editorial Trillas, 1988.

DOCUMENTOS OFICIALES.

- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Triptico de presentación. México, IMPI, 1995.
- Nacional Financiera. Nafin hoy, funciones y programas. México, NAFIN, 1993.
- Poder Ejecutivo Federal. Plan nacional de desarrollo 1989-1994. México, Talleres Gráficos de la Nación, 1989.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. ¿Cómo desarrollar una franquicia?. Manual de capacitación de franquicias. México, SECOFI, 1996.

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Manual de capacitación de franquicias. México, SECOFI, 1994.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Manual de organización. México, SECOFI, 1993.
- Secretaría de la Presidencia. México a través de los informes presidenciales. La Administración Pública. Tomo 5, vol. 2, 3, 4 y 5, México, Secretaría de la Presidencia, 1976.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa de calidad integral y modernización. México, STPS, 1994.

DOCUMENTOS NO OFICIALES.

- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. Actividades de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. 1992. México, AMF, 1992.
- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., V Asamblea General Anual Ordinaria 1992. México, AMF, 1992.
- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., VI Asamblea General Anual Ordinaria. México, AMF, 1992.
- Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., la Reunión del Comité Ejecutivo de la AMF por el periodo 1990-1991. México, AMF, 1991.