



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "CAMPUS ARAGON"

RIESGOS DE LAS FRANQUICIAS, MAS ALLA DEL MILAGRO Y LA LIBERALIZACION: CRISIS ECONOMICA EN MEXICO 1990 - 1995.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

VERONICA RODRIGUEZ LOPEZ

257671

ASESOR: LIC. JAIME LLANOS MARTINEZ

MEXICO

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**RIESGOS DE LAS FRANQUICIAS: MAS
ALLA DEL MILAGRO Y LA
LIBERALIZACION: CRISIS ECONOMICA
EN MEXICO 1990-1995.**

Saber que ningún desarrollo es sano sino ocurre en una estructura, pero conocer también la diferencia entre la estructura como atributo de la vida, y el "orden" como atributo de no vivir, de la muerte.

Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.

No engañar, pero tampoco dejarse engañar por otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.

Percibir la unión por la vida, y por consiguiente, renunciar a la meta de conquistar a la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de eso tratar de comprender y cooperar con la naturaleza.

Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la libertad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir. Saber que el mal y la destrucción, son consecuencias necesarias de no desarrollarse.

Saber que sólo muy pocos han alcanzado la perfección en todas esas cualidades y "SER, sin la ambición de alcanzar la meta reconociendo que esta ambición es otra forma de codiciar, de tener.

Ser feliz en el proceso de vivir cada día más sin importar el avance que el destino nos permita realizar, porque vivir tan plenamente como se puede, resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que se logra.

Erich Fromm.

DEDICATORIAS

A ***Dios***, por haberme permitido vivir y experimentar tanta felicidad,
¡gracias!

A la ***U.N.A.M.***, la Institución que a través de ella por mi raza hablará el
espíritu.

Quiero dedicar con amor eterno a la memoria de mis Abuelos en
especial a mis abuelas ***Angela García Mora y Petra Barcena Barcena***,
por ser una gran verdad en mi vida, se que lo hubieran gozado tanto como
yo.

A mis padres ***Angela López Barcena y Rito Rodríguez García***, porque
me han enseñado que en este difícil mundo lleno de Amor, Arte y
Fantasía, sólo con lucha, disciplina y respeto se llega a ser grande.

*Los besos que suenan no saben tan buenos,
como aquellos que se dan callando,
para que estallen dentro.*

¡Gracias por tanto amor y creer en su hija!

A mis Hermanos *Christian Nathaly, Ruben y Jesús*, por todo ese éxito que nos espera en este Presente y Futuro, porque siempre seremos:

*Hermanos, durante las sombras de nuestras indecisiones
mientras tratamos de adquirir sabiduría.*

*Hermanos, en la búsqueda de una verdad aunque esta
nos pueda llevar a caer en un engaño.*

*Hermanos, mientras perseguimos sueños
a veces retrasados por nuestras ilusiones.*

*Hermanos, por el sentimiento de nuestros corazones
y no por los temores que envuelvan nuestras mentes.*

A mis *Tíos y primos* por su apoyo moral.

A todas mis *amigas y amigos* que tuvieron que ver con este proyecto laboral y moralmente, no quiero mencionar nombres porque sería imperdonable omitir alguno.

Asimismo a mis *maestros* por su enseñanza durante mi formación.

De igual forma a los profesores:

Lic. **Jaime Llanos Martínez**. Por su apoyo y cooperación en este trabajo, espero que esa sencillez que te caracteriza perdure por siempre.

INDICE

	PAG
<i>INTRODUCCION</i>	1.
 <i>1.-MODELO ECONOMICO NEOLIBERAL MEXICANO.</i>	
1.1.DIAGNOSTICO DE LA CRISIS ECONOMICA DE 1982.....	7.
1.2.CAMBIO DE MODELO ECONOMICO: DE LA ECONOMIA CERRADA A LA ECONOMIA ABIERTA.....	17.
1.2.1.FUNCIONES Y ETEPAS DE LA POLITICA NEOLIBERAL EN LA APERTURA ECONOMICA.....	20.
1.3.REPERCUSIONES ECONOMICAS, POLITICAS Y SOCIALES EN MEXICO.....	24.
 <i>2.-POLITICA EMPRESARIAL E INDUSTRIAL EN MEXICO.</i>	
2.1.REESTRUCTURACION Y ORGANIZACIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA NACIONAL: FRANQUICIAS E INCENTIVOS.....	31.
2.2.LA FRAGILIDAD DEL EMPRESARIO NACIONAL ANTE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.....	39.
2.3.LOS RETOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO MEXICANO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.....	53.

3.-MEXICO EN EL ENTORNO INTERNACIONAL DE LA GLOBALIZACION ECONOMICA.

3.1.EXPANSION Y CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS
Y LOS BLOQUES COMERCIALES.....66.

3.2.PROPOSITOS Y ORIENTACION DE LOS EMPRESARIOS
ASIATICOS Y BRITANICOS.....73.

3.3.EL AUGE DE LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL INTENTO
DE ADOPCION O IMITACION EN MEXICO.....79.

4.-RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA FRANQUICIA EN MEXICO PARA EL SIGLO XXI.

4.1. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES DE LAS FRANQUICIAS.....88.

4.2. RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA FRANQUICIA..... 96.

4.3.RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA ECONOMIA MEXICANA.....108.

CONCLUSIONES.....127.

ANEXOS.....130.

BIBLIOGRAFIA.....150.

INTRODUCCION.

Durante la década de los 70's una parte considerable de la estructura institucional nacional e internacional que emergió del período anterior de cambios sistemáticos, fue nuevamente objeto de una sustancial reorganización, originándose el proceso de Reforma económica que en la actualidad se inició en la práctica a mediados de los 70's, el llamado *Modelo Económico Neoliberal*.

El Neoliberalismo es formulado por *Milton Friedman* proyectando al mundo su teoría en la cuál plantea la reducción total de la intervención del Estado en el terreno económico, así como la regulación automática de aspectos que limitan el crecimiento económico. Por esta razón la ideología *Neoliberal*, que en la última década se ha extendido y enraizado en el mundo, se apoya exitosamente en una amplia crítica contra las prácticas múltiples y diversas de la intervención del Estado en la economía, la teoría propone y establece la libertad de uso de todos los factores y medios productivos por parte de los empresarios, con la extensión de la libertad total de los diferentes campos económicos como: libertad comercial con exterior, libertad cambiaria, así como la libertad para el ingreso de nuevos productores del extranjero a los mercados nacionales. Estos cambios de orientación económica en los dos principales países en el decenio de 1980, (*Estados Unidos de América. y Reino Unido*); estos crearon gradualmente un nuevo clima en la teoría y la formulación de la política económica que terminó por llegar al mundo en desarrollo y al bloque socialista. En los países en desarrollo, sobre todo México la estrategia de Industrialización a través de la Sustitución de Importaciones (*I.S.I.*) era ya objeto de muchas críticas por su falta de dinamismo su sesgo contrario a las exportaciones y el fracaso de sus esquemas.

Por otro lado el surgimiento de las *Franquicias* se ha presenciado con un absoluto éxito; están nacen en los Estados Unidos de América, como una forma innovadora de comercializar y crecer en el mercado de bienes y servicios; este fenómeno empieza a expandirse por todo el mundo, situándose en una posición importante en el escenario internacional. México adopta este sistema en las décadas de los 80's y 90's pasando por tres etapas: a) *importación*; b) *desarrollo* y; c) *exportación*. Ahora bien, la franquicia existe cuando con licencia de uso de una marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica (*know-How*), para que la persona a quien se le concede (*franquicitario*) pueda producir o vender bienes ó prestar servicios de manera uniforme, con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la

marca (*franquiciante*), tendientes a mantener calidad, prestigio e imagen de los productos ó servicios a los que esta designe.

De esta forma las franquicias son negocios con cualidades bien definidas situándose en una posición ventajosa sobre otros negocios comunes, impactando los estándares de vida de los consumidores mexicanos, paralelamente logrando una fuerza importante en nuestro país; además de colocar a los empresarios nacionales en una competencia de igualdad de circunstancias en el globo terráqueo. Por lo que los puntos principales objeto de esta investigación parte de la primicia de:

1). *Explicar* los orígenes del sistema de franquicias y sus expectativas de desarrollo para México.

2). *Ofrecer* un análisis profundo de los vínculos a través de los cuales se manifiesta la interdependencia entre la expansión de las franquicias extranjeras y el dinamismo y la orientación del sistema industrial nacional.

3). *Identificar* la estructura organizativa general franquicia- marketing.

4). *Evaluar* la relevancia que tienen las franquicias extranjeras como agentes endógenos del sistema en la conformación del padrón de industrialización en México.

5). *Estudiar* los sistemas en que actúan y cuando se presenta la interdependencia respecto a estas empresas y la política industrial global.

6). *Señalar*, no sólo la participación industrial de las franquicias, si no el peso que ejercen a través de su presencia en el grupo de las empresas y los establecimientos líderes de los sectores, diferenciando entre aquellos que producen bienes de consumo durables, no durables e intermedios.

7). *Introducir* un análisis de la estructura de los métodos, por que esta ejerce una importante influencia en la distribución de los beneficios generados por las franquicias extranjeras.

8). *Analizar* las diferencias entre las franquicias extranjeras y las franquicias nacionales en el interior de los sectores, ya que son precisamente estas diferencias las que unidas a la magnitud y la ubicación sectorial de la presencia de las franquicias extranjeras, pueden ser realmente un diseño de instrumentos que regulen y orienten su expansión en el aparato productivo.

9). *Comparar* la situación de las filiales en México con las empresas nacionales en el interior de los distintos sectores en los que se refiere a tamaño intensidad de usos de capital, productividad, nivel de remuneraciones y rentabilidad.

10). *Conocer* la posibilidad que desde la perspectiva legislativa México, “**gobierno**” logre poder reactivar a los empresarios nacionales por medio de **concesiones y rentabilidad** , para que estos compitan y hagan frente a los grandes consorcios extranjeros.

11). *Analizar* los cambios de la cultura empresarial mexicana, así como plantear la adopción de otras culturas como la asiática y británica, para que los empresarios mexicanos logren una dinámica más equitativa frente al exterior.

12). *Evaluar* las ventajas competitivas de las franquicias en el mercado mexicano.

Asimismo el primer capítulo, resalta el proceso que México adopta de tener una *economía cerrada e ineficiente a una economía abierta e “industrializada”*. Así como su organización gubernamental, condujo a la nación por una senda de riesgos de crecimiento, ya que con la liberalización económica los sectores de bienes y servicios en el que predominaban las empresas nacionales su ritmo de modernización fue muy lento y a veces obsoleto ya que no existió capital para hacer un cambio de tecnología dentro de las empresas, estas entraron en una área de competitividad con empresas de origen extranjero lo cuál provocó que la microeconomía empezará a desaparecer, más sin embargo en la década de los 80's y 90's, se presenta un sistema paralelo que representa la oportunidad para las micro y medianas - empresas, el sistema denominado franquicias, el concepto empresarial del futuro, ya que éste se vislumbra como una de las mejores alternativas para que el empresario mexicano emprenda una nueva forma estratégica de realizar negocios, así como ser una vía alterna a la disminución de mortalidad de la micro y mediana empresa.

El segundo capítulo muestra el crecimiento del fenómeno llamado “*Franquicias*”, sistema novedoso de los Estados Unidos, el cuál empieza a ser acogido por nuestro país, pasando exitosamente por tres etapas, su primera edad estuvo caracterizada por la importación, esto se presentó por la falta de creatividad de los mexicanos que en lugar de generar sus propios conceptos decidieron comprarlos ya hechos, la segunda edad se caracterizó por el desarrollo de franquicias mexicanas esto se presentó, por el dinamismo que inyectaron y presentaron en el mercado mexicano en un período tan breve a finales de los 80's y principios de los 90's, su impacto y penetración en la economía mexicana fue enorme, que terminaron por transformar los estándares de vida de la comunidad mexicana;

la tercera edad es la exportación de estos conceptos de origen mexicano, por lo que nuestros empresarios están entrando e innovando en las franquicias abarcando los sectores de calidad en sus productos y servicios, logrando ganancias importantes en zonas con - urbanas del país, además de ayudar a erradicar el desempleo fenómeno devastador de toda economía.

De esta forma en el tercer capítulo se desarrolla, la posición de México frente el escenario internacional este goza de una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades tanto para los inversionistas extranjeros como para los nacionales siendo un puente entre los países del norte y sur de nuestras fronteras en América Latina y a su vez un trampolín de inversión para la Comunidad Económica Europea y la Cuenca del Pacífico.

Así mismo se explican los efectos de la globalización económica, los cuales han originado un formidable y continuo avance de tecnología lo que representa oportunidades graduales para nuestro país, canalizada de los países de primer mundo de esta forma se analizan los errores cometidos por los empresarios mexicanos a causa de llevar una cultura empresarial mexicana de imitación y no de adopción; en este apartado se exponen las ventajas de adoptar lo mejor de la cultura Japonesa y Británica, las cuales llevarían a México a lograr ventajas importantes en el ámbito internacional.

El cuarto capítulo, desarrolla los retos y oportunidades de la economía mexicana frente a las franquicias de como este sistema representa para el país ventajas de crecimiento en sus bienes y servicios lo que representa para México una modernización en su infraestructura el contar con ciudades de alto nivel para la atracción de inversiones que dará un crecimiento en los niveles de vida de la población.

Finalmente se incluyen tres anexos, el primero es un resumen general de los conceptos que contiene una franquicia, el segundo es el contexto de un contrato de franquicia y el tercero es una recopilación de las franquicias extranjeras desarrolladas en México.

Estas meditaciones son hijas de mi amor a México y de mi sinceridad biológica. Es cierto que se me ha escapado la censura y en algunos momentos, tal vez involuntariamente, asomé la pasión; pero siempre he querido decir la verdad al hombre, que sólo con la verdad el hombre sirve de verdad a los pueblos.

El patriotismo no es ditirambo sino crítica constructiva. Se descubren los errores para que no se repitan, se señalan los vicios para corregirlos y las llagas para curarlas. El patriotismo es en esencia amor admirativo y anhelo apasionado de superación. Se quiere que la patria sea cada vez mejor y por eso se hace crítica; se hace crítica para servirla y porque se le ama.

Y no hay que adular a los gobernantes. "El incienso dice: Luis Cabrera; huele bien, pero acaba por tizar al ídolo". Por otro lado, la adulación es arma de lacayos.

La historia de México es paradójica. Tiene grandes defectos, pero virtudes más grandes todavía. Por eso, los que conocemos bien a ese pueblo sabemos de la profundidad humana de su acción colectiva, así como la anhelada fulguración de su destino.

Jesús Silva Herzog.

CAPITULO I.

1.-MODELO ECONOMICO NEOLIBERAL.

ANTECEDENTES.

Para entender el surgimiento de las franquicias en México, es necesario analizar la trayectoria de la economía mexicana y su consecuente incursión en la política de globalización que actualmente enfrenta el mundo, por lo cuál es fundamental señalar los rasgos cruciales y la estrategia seguida por los gobernantes mexicanos en las últimas décadas. Se plantea el análisis de las diferentes etapas por las que ha seguido la economía mexicana y lo que ha adoptado para tratar de llevar a México a ser un país “industrial fuerte”, pasando del viejo modelo de sustitución de importaciones hasta el cambio radical de reforma económica caracterizado por el tinte de privatización, de entrada de inversión extranjera en todos los sectores desde la disminución del paternalismo estatal hasta la apertura a la implementación de las franquicias especialmente en las zonas con - urbanas.

Por otro lado las franquicias se originan y se desarrollan a raíz del debilitamiento del modelo de sustitución de importaciones, por supuesto no se debe de pasar por alto los factores externos y los lineamientos políticos - nacionales, ya que se da por un lado la división internacional de trabajo, la evolución de la primera revolución industrial y por otra se gesta el modelo económico neoliberal; aparentemente el móvil más adecuado para que México despegue de su atraso tecnológico tercermundista con resultados un tanto interdependientes en los ámbitos: económico, político, social y cultural; donde el plan a seguir por parte de las potencias industriales es el provecho de las cuantiosas oportunidades que otorgan los países subdesarrollados tales que necesitan de capital externo para regular su economía desprotegida por los estragos de las deficiencias de sus dirigentes arrastrando a la sociedad a una libertad ficticia, ya que la misma sociedad persigue y cree obtener más estabilidad y riquezas pero tan solo le queda un poco de niebla en las manos. En el transcurso de esta investigación se estudiara aquellos aspectos representativos de nuestra política - económica así como enfatizar en la mala ejecución de los lineamientos que dicta la economía de mercado para la optimización de los recursos (naturales, humanos, capital e infraestructura, etc.), del mismo modo, se hará un somero análisis sobre las labores del gobierno.

1.1. DIAGNOSTICO DE LA CRISIS ECONOMICA DE 1982.

El modelo de economía de enclave primario exportador que se presentó en México en la primera mitad del siglo XX, era fundamental como vía de crecimiento industrial, más sin embargo su rompimiento implica un lento proceso donde la implementación de la estrategia de Industrialización Substitutiva de Importaciones (*I.S.I.*), se presenta para el país con una serie de incipientes avances en la economía.

Haciendo un breve repaso por la economía internacional de los años de 1938-1945, cuando la Segunda Guerra Mundial, abarca a todo el mundo, la pugna por obtener territorios así como mercados donde colocar sus excedentes de producción impulsa a los países a tomar parte, surgiendo dos grandes bloques; ideológicos político - militares y económicos: *el Socialismo y el Capitalismo*. Por otro lado con el triunfo de los aliados, conformado por el mundo occidental y encabezado por los Estados Unidos de América, perfilándose como el nuevo actor de equilibrio abarcando el ámbito económico - político, se desemboca una nueva faceta histórica de los países desarrollados de "*libre empresa*". Sin embargo la economía prevaleciente se conforma por los grandes consorcios internacionales (transnacionales monopolistas), los cuales eliminan el lema prevalecido por la economía; de la oferta y demanda en el mercado, creciendo y desplazándose monstruosamente, a los lugares que les puedan dar mayores ganancias algunas veces, detenidos por políticas gubernamentales, las cuales combaten con el nombre de la libertad de empresa.

"Las tres décadas transcurridas desde el fin de la Segunda Guerra Mundial se caracterizó por profundas inquietudes sociales, económicas y políticas. Al mismo tiempo que se incrementa la relación entre todos los pueblos de la tierra y que se producen distintas alianzas y bloques (Guerra Fría; Confrontación - Económica - Militar; Estados Unidos de América - Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (Rusia), se acentúa también las diferencias sociales. Aumenta poderosamente la producción industrial."¹

Sin embargo, los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial provocaron reacomodamientos en la industrialización del país en el caso de México, se conforman una serie de Reformas económicas impulsando su industrialización sobre una base mixta de empresas estatales y privadas, el interés de los gobiernos postrevolucionarios era el de apoyarse en la empresa privada para la inserción de México en el escenario Capitalista

1) *Brom, Juan. Esbozo de la Historia Universal, editorial: Grijalbo. México.1982, pág. 273*

industrial moderno, acorde a los lineamientos de las economías de Occidente. México adopta una estrategia de desarrollo la cuál fue la industria substitutiva de importaciones, ya que se consideraba que México no podía despegar de ser un país pobre porque:

- 1). Exportaba menos de lo que importaba.
- 2). Lograba sólo un endeudamiento alto.
- 3). Carecía de recursos para su financiamiento en su desarrollo interno.

El proceso económico de la sustitución de importaciones se analizan en las siguientes fases:

- “1). Crecimiento con inflación de 1940 - 1956.
- 2). Crecimiento con estabilidad y desempleo 1957 - 1970.
- 3). Crecimiento con inflación y desempleo 1971 - 1981.
- 4). Decaimiento con inflación y desempleo 1982 - 1986.”²

Ahora bien la primera fase, se caracterizó por un alto crecimiento de los precios y un crecimiento del “P.I.B.”³ de 5.8% anual, pero cabe señalar que la tasa poblacional era menor en esa época.

“México era en 1940, un país de 20 millones de habitantes con una tasa de natalidad cercana 45 habitantes por cada 1,000 habitantes y una tasa de mortandad de 22 descensos por cada 1,000; lo que daba una tasa de crecimiento de 2.3% al año.”⁴

2). Labra, Armando. Para entender la economía Mexicana, editorial: U.N.A.M. 1987, pp . 38-58

3). **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**. *La suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el país - por lo cuál se denomina interior - en un año. Se habla de bienes y servicios finales porque es producción consolidada, que implica la agregación sector por sector, eliminando posibles duplicaciones del cálculo. Se le llama bruto porque en el no se deducen las amortizaciones. E. Gross Domestic Product (GDP). (Veasé. Tamames, Gallego Ramón Diccionario de economía y finanzas, editorial Limusa México. 1994, pág. 432)*

4). Urquidí Víctor. El desarrollo económico social en México: visión del México Contemporáneo, editorial: Colegio de México. 1976, pág. 36.

De acuerdo a lo anterior, México podía abastecer a la nación y disponer de su excedente de producción para exportar. En esta etapa se encontraba gobernando Avila Camacho entre el año de 1940 - 1946, su planeación de desarrollo industrial y su política proteccionista fue: "Fomentó a la industria privada, el papel del Estado como promotor de desarrollo industrial y sus funciones consistieron en: 1). Proporcionar los créditos que los empresarios requerían sobre todo las industrias básicas, para la cuál se favoreció la expansión y consolidación de la banca privada, 2). Crear una infraestructura para lo cuál se empleo el 55.1% del presupuesto en comunicaciones y transportes, 3). Establecer una política de impuestos bajos y de exenciones fiscales, 4). Aplicar una política arancelaria que comenzó a tender al proteccionismo."⁵

De esta forma en esta etapa el comercio estuvo influido por el conflicto bélico mundial, el predominio de Estados Unidos de América en la postguerra y la necesidad europea de reconstrucción a sus bases productivas influyeron para que el capital de Inversión Extranjera Directa "IED"⁶, fuese esencialmente norteamericano.

Con el presidente Miguel Alemán entre 1947 - 1952, en el plano económico se presentó la oportunidad de aclarar el crecimiento de la industria, fomentar a la empresa nacional, por lo que recurre al financiamiento externo.

"La industria minera, petrolera y eléctrica no presentaron transformaciones substanciales, las demandas de los empresarios destacaban: a). Cubrir el mercado interno, b). Bajos impuestos y exenciones fiscales, c). La creación de infraestructura, d). Aumento del crédito, e). Una política de precios que permitiera la adquisición de materias primas, energéticos y servicios públicos, f). Impulso a la industria, g). Un control efectivo de los salarios."⁷

5). *Cypher, James.M. Estado y Capital en México: política de desarrollo desde 1940, editorial. Siglo XXI. México.1992, pp. 59-63*

6). *INVERSION EXTRANJERA DIRECTA (IED). Aportación o colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas industriales y de servicios. Las características más importantes de la (IED), son: a). Significa una ampliación del capital industrial o comercial; b). Llega a países donde existe cierta estabilidad económica y política y; c). Existen tres formas de penetración. 1). En forma independiente (empresas transnacionales), 2). Asociación con capitales privados nacionales, 3) Asociación con capitales públicos nacionales La (IED), significa una forma de colocación de los países imperialistas. (Veasé. Tamames, Gallego Ramón, op. cit, pág. 307).*

El último apartado acerca de “la petición empresarial”, sobre la cuestión laboral no tuvo éxito, desapareció del contrato colectivo de trabajo y las revisiones periódicas del trabajo; ya que el gobierno no sacrificaría su alianza con la organización obrera, *Confederación de Trabajadores Mexicanos* (C.T.M.). Así pues en la segunda fase entró, “la estrategia del desarrollo estabilizador”, cuyos objetivos se fincaron en el incremento de la riqueza nacional, pero olvidaron su redistribución de las riquezas generadas; aumento el *Producto Interno Bruto* (P.I.B.), se registro una elevada entrada de capitales externos y un aumento el desempleo.

El sexenio de Adolfo Ruíz Cortínez 1952-1958, conocido como el gran auge de la IED, con las mínimas limitaciones reglamentarias para evitar que dominaran áreas productivas nacionales. México como anteriormente señalamos entrará al período “*Desarrollo estabilizador*” triunfo denominado como “*El Milagro Mexicano*”, se debió internamente a que la política gubernamental de fomento a la industria:

“Promovió una mayor participación de los empresarios aumentando así la intervención total y en lo que toca al ámbito exterior, la recuperación económica de los países desarrollados, permitió que se estimulara el crecimiento de la demanda externa de productos mexicanos, tanto agrícolas como industriales, con los consecuentes efectos positivos sobre el comercio, que a su vez impulsó a la industria la cuál registro un superávit en la balanza de pagos”.⁸

Entre los años de 1958-1964, se inicia una plena efervescencia causada por la lucha sindical, Adolfo López Mateos, se centró en la paz social, aplicó estímulos, mejoramiento salarial, beneficiando al sector industrial y las empresas paraestatales en cuanto a la política industrial:

“Mostró un mayor interés en la industria básica de servicios dejando otros sectores en manos de inversionistas privados nacionales y extranjeros.”⁹

7). Torres, Blanca. *México y el mundo Historia de sus Relaciones Exteriores* editorial. Colegio de México. 1991, pp.67-105.

8). Villarreal, Rene. *México 2 010*, editorial. Oceano.México.1993, pp. 213 - 275.

9). Lazcano, Espinosa Enroque. *Política económica de México*, editorial: I.M.E.F. México 1989,pp. 127-129.

Esta medida origino, una serie de problemas que años después afectarían *negativamente el desarrollo industrial del país en especial, porque al depender en exceso de capital extranjero y de tecnología externa, no se pudo desarrollar una tecnología nacional, los inversionistas se fueron adueñando de los sectores dinámicos de la producción, además de consecuencias negativas, económicas y sociales, derivadas de la extrema dependencia.*

Con Díaz Ordaz 1964 - 1970, adquiere y preserva una serie de mecanismos muy similares a sus antecesores: "Proyectó, una política fiscal y crediticia, creación de empresas paraestatales y de obras de infraestructura, expansión del sistema de prestaciones a los trabajadores "al final del sexenio", relegación del sector primario de la economía y un crecimiento de la deuda externa."¹⁰

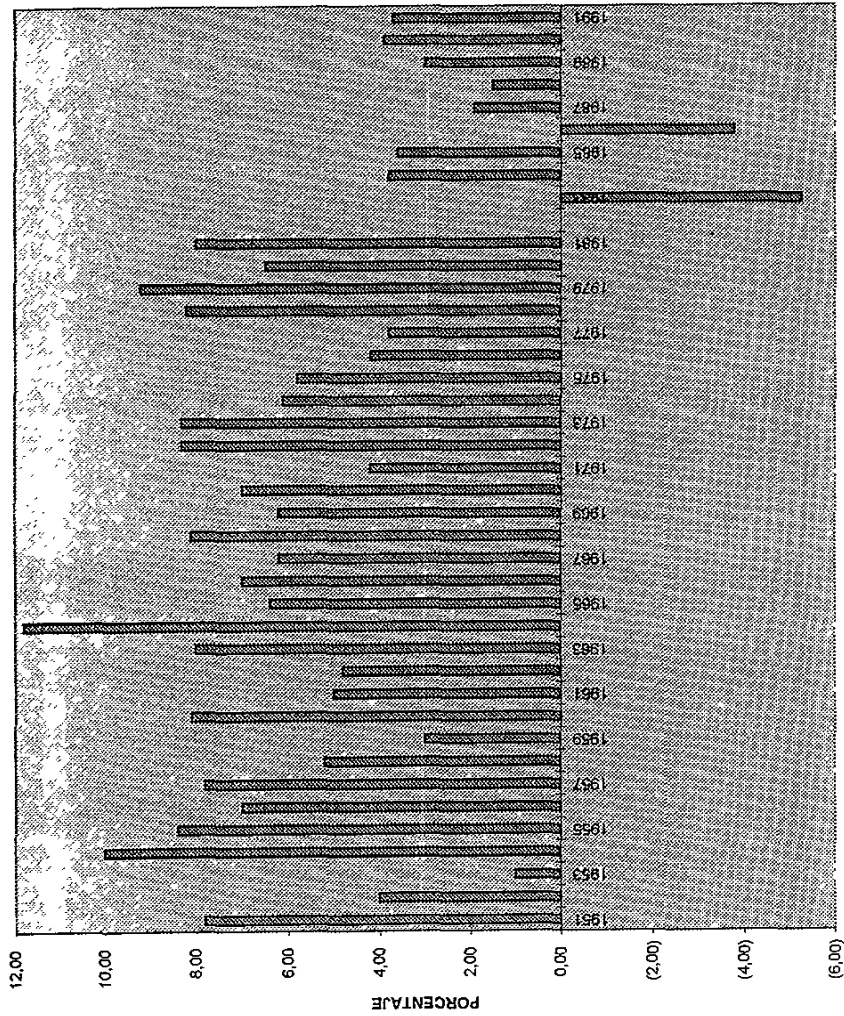
Sin embargo es fundamental profundizar que durante su sexenio en el año de 1968, se desata un *movimiento estudiantil*; movimiento que se manifiesta por la inconformidad de los trabajadores y estudiantes básicamente, por el autoritarismo presidencial prevaleciente, además con algunos rasgos impositivos como: anulación de huelga, congelación de los salarios y una alta inflación en los productos y servicios. Por lo que Díaz Ordaz, impregnado de despotismo y una carencia de racionalidad humana, pasa por alto y apaga brutalmente, el único móvil, en nuestra historia a parte de la Revolución Mexicana 1910 "considerada como la revolución interrumpida"¹¹; capaz de poder transformar al país a la cúpula del cambio, de esta manera el movimiento de 1968, inicia como telón de fondo el aceptar que el proyecto nacional de modernización de Industrialización Substitutiva de Importaciones (I.S.I.), estaba en fracaso aunque fuera parcialmente, sin embargo entre estas dos etapas de 1950 - 1970 México, fue capaz de crecer a una tasa anual promedio de 6.6%,(Ver. Gráfica 1.1.1) con inflación de 4.5%. (Ver. gráfica 1.1.2).

La tercera fase entre la década de los setentas y ochentas, se caracterizó por una inflación con rasgos de recesión y desequilibrios económicos financieros que se dan por los estrangulamientos estructurales a los que condujo el desarrollo del capitalismo en México. Con Luís Echeverría entre los años de 1970 - 1976, los empresarios medianos y pequeños

10). González, Casanova Pablo. *México ante la crisis.* editorial: Siglo XXI. México 1989, pp. 405-419.

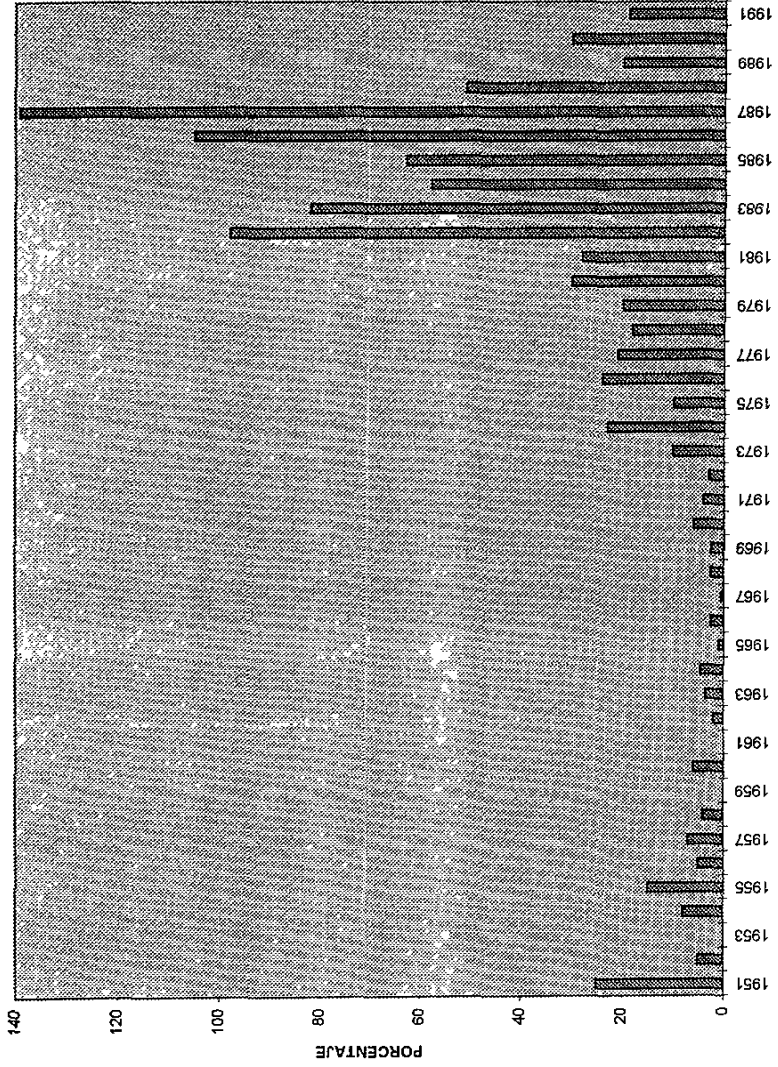
11). Gully, Adolfo. *La Revolución Interrumpida.* editorial El caballito. México. 1990, pp. 409-410.

1.1.1. TASA REAL DE CRECIMIENTO DEL P.I.B. DE MEXICO (1951-1991).



FUENTE: BANCO DE MEXICO E INEGI.

1.1.2. TASA ANUAL DE INFLACION EN MEXICO (1951-1991).



FUENTE: BANCO DE MEXICO.

insistían en que el Estado debía continuar impulsando la industria con un excesivo proteccionismo: “Se facilitó la penetración del capital extranjero; se presentó el estrangulamiento de la planta productiva (ineficiente), concentración del ingreso y la merma del consumo de los sectores medios, asalariados y populares; dados los altos precios de los productos y su dudosa calidad.”¹²

Para finales de esta etapa López Portillista de 1976 - 1982, el boom del petróleo se vislumbró, más sólo profundizó, los desequilibrios ya que se volvió en el motor propulsor de la economía mexicana, una economía ineficiente y protegida en extremo dependiente de las importaciones y con una escasa o nula competitividad internacional lo cuál no pudo resistir este embate, así pues los ingresos petroleros se vislumbraron injustos y depredadores. Después de 1981, se presenta una caída en las cotizaciones del petróleo.

La cuarta fase denominada decaimiento con inflación y desempleo es donde México cae en una crisis sin precedentes después de haber analizado los conductos, que propiciaron esta crisis es fundamental reflexionar que para México fueron esenciales estas etapas, ya que con forme a la investigación fueron la ante sala del fracaso de la industrialización sustitutiva de importaciones como anteriormente se ha manejado; así como el nacimiento de una política económica, la cuál se desarrollará en el siguiente apartado. Cabe señalar que para 1982, el nivel de endeudamiento externo en los gobiernos anteriores, nunca llegó a niveles sin precedentes (Ver. Cuadro. 1.1.1), en México la absurda política de endeudamiento externo, seguida en especial por López Portillo quien en sólo 6 años incremento la deuda externa de 19 mil millones de dólares a 80 mil millones de dólares, es decir en aproximadamente un 300%”¹³ De esta manera, coloca a México en una situación difícil, para el pago de la deuda externa.

Ahora bien para principios de 1982, se da una caída de exportaciones petroleras, lo cuál golpea crudamente a la economía mexicana. Durante esta transición, el gobierno no impulsaba, el crecimiento interno, agudizándose los problemas estructurales como:

1.-Aumento de inflación.

12). De la Peña Sergio. Del milagro a la crisis a la ilusión, el miedo y la nueva esperanza análisis de la política económica, editorial Fontamara. México. 1995, pp. 121- 125.

13). Hernández, Hernández Jesús. Periodo de José López Portillo, el estado mexicano 1976-1982, eduarial: E.N.E.P. Aragón.México.1990, pp. 28-44.

CUADRO. 1.1.

ENDEUDAMIENTO EXTERNO DE MEXICO		
	1940 - 1994	
<i>SEXENIO</i>	<i>PERIODO</i>	<i>DEUDA MILLONES</i>
		<i>DE DLS.¹</i>
MANUEL AVILA CAMACHO	1940 - 1946	278.
MIGUEL ALEMAN	1946 - 1952	346.
ADOLFO RUIZ CORTINEZ	1952 - 1958	602.
ADOLFO LOPEZ MATEOS	1958 - 1964	1,723.
GUSTAVO DIAZ ORDAZ	1954 - 1970	3,280.
LUIS ECHEVERRIA A.	1970 - 1976	19,349.
JOSE LOPEZ PORTILLO.	1976 - 1982	65,419.
MIGUEL DE LA MADRID H.	1982 - 1988.	108,500. ²
CARLOS SALINAS DE GORTARI.	1988 - 1994.	82,000. ³

1.- No incluye la deuda privada.

2.- Incluye deuda privada.

3.- Sólo incluye a la deuda pública, sumada a la privada se considera de 125, 000.(Datos del primer semestre).

FUENTE: *Secretaria de Hacienda y Crédito Público.*

- 2.-Estancamiento productivo.
- 3.-Altos subsidios a empresas “paraestatales”, con números rojos.
- 4.-Lucros de créditos a empresas “privadas”.
- 5.-Depreciación de los salarios = aumento de rentabilidad empresarial.
- 6.-Devaluaciones cíclicas del peso.
- 7.-Renegociación de la deuda externa.
- 8.-Especulación.

“En Agosto de 1982, la situación financiera del país era alarmante, por lo que el Estado se encontraba agotado de hacer frente a la insolvencia de continuar este soporte y el 20 de Agosto de 1982 se desencadena la crisis”¹⁴, así las empresas quedaban expuestas a la “bancarota”.¹⁵

De esta forma en virtud de la interminante inestabilidad de esas fechas “el Estado decreta a finales de 1982, la nacionalización de la banca y el establecimiento generalizado de cambios”,¹⁶ los cuales analizaremos en el siguiente subtema.

14). Aspe, Armella Pedro. El camino mexicano de la transformación económica, editorial F.C.E México 1993, pág. 11

15). BANCARROTA. Quiebra comercial de una empresa por insuficiencia del activo (patrimonio) para responder frente al pasivo (aparte del capital desembolsado) Por lo común tiene su origen en operaciones especulativas, incluso con intenciones fraudulentas. También puede deberse a las circunstancias remanentes de colapso general ó a una gestión muy deficiente. Su nombre proviene de la costumbre medieval de romper el banco sobre el que el cambista quebrado realizo sus negocios. E.i. bankruptney. (Ver. Tamames, Gallego Ramón, op.cit, pág.54).

16). Ramos, Esquivel Alejandro. Las arcas vacías, edito rial Diana, México. 1984, pág 16.

1.2. CAMBIO DEL MODELO ECONOMICO: DE LA ECONOMIA CERRADA A LA ECONOMIA ABIERTA.

Para México el cambio de la economía abierta, se presenta desde el momento que el país acata, una serie de lineamientos impartidos por sus acreedores, como analizaremos detenidamente. La deuda alcanzada era insostenible para el país, provocando una insolvencia transitoria hacia finales de 1982, México se sitúa en la necesidad de redactar una carta de intención a consideración del *Fondo Monetario Internacional (F.M.I.)*, así el gobierno de los Estados Unidos de América, “le otorga un préstamo de aproximadamente 8,700 millones de dólares”,¹⁷ lo cuál México negocia una moratoria con sus acreedores, más no es suficiente, por lo que el (F.M.I.), concede un crédito por 4,100 millones de dólares, girables en tres años; así se le dictan una serie de políticas en las que deberá ajustar su economía hasta 1985 como:

“1. Mejorar las finanzas públicas del Estado mediante:

- a). Reducir el déficit fiscal público en relación al Producto Interno Bruto de un 16.5% en 1982 a 8.5% en 1983 y a un 5.5 % en 1984.
- b). Revisar precios deficitarios y servicios que presenta el Estado.
- c). Combatir la evasión fiscal.
- d). Relacionar el gasto público.
- e). Reducir subsidios.

2.-Alentar al ahorrador con tasas de interés atractivas y fomentar el Mercado de Valores.

3.-Flexibilización de la política de precios.

4.-Flexibilización del control de cambios.

5.-Apertura a las mercancías del exterior y eliminación del proteccionismo a nuestra industria.¹⁸

17). Rivera, Ríos Miguel Angel. Crisis y Reorganización del capital México 1960-1985, editorial. E.R.A. México.1993,pág .100.

18). Ortiz, Wedymer Arturo. Política económica de México 1982-1994: Dos sexenios Neoliberales, editorial: Nuestro Tiempo.México.1994 pág. 54.

Asimismo el (F.M.I.), otorga flexibilidad a las empresas, por medio de regular el pleno empleo y la competitividad de estas ya que en México impone el (F.M.I.), una serie de reformas como; “la Reforma de la seguridad social, pensiones y jubilaciones, la Reforma del sistema de salud por una red de seguros privados y la reforma del “mercado de trabajo”.¹⁹

Por otro lado para 1986, México tenía una deuda más de 100,000 millones de dólares, por lo que el mismo año firma una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.), con esta carta se reconoce el fracaso del programa de estabilización 1983-1985 y se compromete a:

- “1.-A la venta de 200 paraestatales.
- 2.-Agilizar la legislación en materia de Inversión Extranjera Directa (I.E.D.).
- 3.-Privatizar el comercio agrícola.
- 4.-Liberalizar la economía nacional”.²⁰

En torno a la Carta de 1986, se origina el llamado Plan Beker, basándose en la tesis de la banca de Estados Unidos frente a la deuda del tercer mundo esta: “consiste en acrecentar la deuda de los deudores, para que puedan pagar la deuda, “crecer para pagar”.²¹

Por estas razones, “actualmente México debe al organismo del (FMI), 14 400 millones de dólares que habrá de pagarse entre los años de 1997- 2 000.”²² De esta forma, México queda expuesto a la imposición de programas de línea dura que imposibilita que logre obtener un crecimiento real de su economía.

19). Conchella, José Angel. “Neoliberalismo en América Latina” *el Financiero* 18/Sep/96, pág.40.

20). Salazar, Bueno Feliciano. Control de cambios y nacionalización de la banca privada, editorial: E.N.E.P. Aragón. México.1983,pág. 121.

21). Labra, Armando, op, cit, pág. 58.

22). Flores, Gerardo y Salgado, Alicia. “Negociará México con el FMI, línea abierta de crédito para 1997-1999”, *el Financiero*. México. D.F, 10/Ene/91,pp. 128-132.

Así el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial adquieren el papel de ser organismos representativos del poder y la hegemonía internacional de los países ricos, representando los intereses de la banca transnacional y de los gobiernos llamados coloquialmente, el Grupo de los Siete (**G7**) conformado por los *Estados Unidos de América, Japón, Alemania, Francia, Canadá, Inglaterra e Italia*, de este modo el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, serán los representantes de los poderosos ante el tercer mundo; obligados estos a cumplir, los intereses de los primeros .

Por otro lado México ingresa en 1986 al *Acuerdo General de Aranceles Aduanero y de Comercio* reconocido por sus siglas en inglés (**G.A.T.T.**), actualmente *Organismo Mundial del Comercio (O.M.C.)*, “sistema internacional encargado de regular el comercio internacional, a través de la disminución de aranceles y la eliminación de permisos previos”,²³ siendo este fiel a los compromisos del “**F.M.I.**”²⁴ y “**B.M.**”²⁵, la (O.M.C), no es un organismo de la *Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.)*, sino un acuerdo intergubernamental, un acuerdo que regula las relaciones comerciales entre sus asignatarios.

23). Opallu, León. “Primera Conferencia Ministerial de la OMC”, el **Financiero**. México D.F.13/Dic/96, pág. 10.

24). FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (F.M.I.). *Surge en la conferencia de Bretton Woods en junio de 1946, a través del Plan White, se establecen recursos por cuotas que cada miembro debía otorgar en relación con el poderío económico del país, formado por 148 miembros, entre sus objetivos estar*
a) *Fomentar la cooperación monetaria internacional;* b). *Expansión y crecimiento equilibrado del comercio, altos niveles de desarrollo y de ingreso;* c). *Estabilidad del tipo de cambio y evitar depreciaciones competitivas;* d). *Sistema multilateral de pagos para transacciones entre los países miembros;* e). *Otorgar financiamiento a corto plazo.*(Vea sé. **S.E.C.O.F.I.** México y los cambios en el entorno de la economía Internacional. México.1990, pp. 77-90.).

25). BANCO MUNDIAL.(B.M.). *Surge al igual que el F.M.I., en las Conferencias de Bretton Woods, con el objetivo de contribuir a elevar los niveles de vida de las naciones en desarrollo, formado por tres organismos: el BIRF, AIF y CFI. El B.I.R.F., se encarga del otorgamiento de prestamos a los países miembros, financiar inversiones productivas, servicios, asistencia técnica, etc, cuenta con 134 miembros, el AIF se en carga de coadyunar los objetivos del Banco de asistir a países en desarrollo concentrándose en los países más pobres, otorga “créditos blandos”, cuenta con 121 miembros, el CFI tiene como objetivo el colaborar en el desenvolvimiento de los países en vías de desarrollo promoviendo el crecimiento del sector privado y contribuyendo a movilizar capital interno y externo, cuenta con 109 miembros.*(**Ibftem.**).

De esta forma tanto el sexenio que concluiría Miguel de la Madrid como sus predecesores, continuarían la línea de la nueva escuela neoliberal, manejado en el escenario internacional, por la ideología de los grupos conservadores en el campo cultural y liberales en el campo económico con sus exponentes: Margaret Thatcher en Inglaterra y Ronald Reagan en Estados Unidos de América.

1.2.1. FUNCIONES Y ETAPAS DE LA POLITICA NEOLIBERAL EN LA APERTURA DE LA ECONOMIA.

Como se señaló anteriormente, el tema de estudio de analizar “(las funciones y etapas de la política neoliberal en la apertura de la economía.)” durante los 70’s, el escenario nacional e internacional que emergió de la época anterior, fue objeto de un cambio sistemático de reorganización, expandiéndose el proceso de Reforma Económica, que en nuestros días empezó a mediados de los 70’s, el llamado *Modelo Económico Neoliberal*.

Más sin embargo es de crucial importancia retroceder un poco la historia ya que esta tiene su origen en las viejas corrientes del pensamiento Neoclásico, que tuvo su auge en el siglo pasado y cuya característica esencial consistía en retomar las ideas de Adam Smith y David Ricardo, quienes consideraban que las leyes de la economía, se regían por las fuerzas naturales, movidas por leyes divinas y una mano invisible, por lo que los individuos, actuaban en plena libertad.

“La teoría Neoclásica le confiere a las libres fuerzas de mercado y a la decisión individual de las personas, un papel central por lo que el Estado pasa a segundo término, restringiendo, al mínimo sus funciones y no interfiriendo en los individuos, en este caso los empresarios en la búsqueda de su interés o egoísmo personal.”²⁶

Así el libre cambio, ampliaría la demanda de los productos originándose una

26). Cano, Gustavo y Zamora, Abraham “El Neoliberalismo en América Latina”. *Expansión*. N - 576. México. 1993 pp. 127-138.

expansión de mercado, más durante esta etapa no ocurrió así, las naciones contaban con una economía precaria y los estragos de la Primera Guerra Mundial 1914 - 1918, impidieron reactivar la economía, de esta manera sobrevino en octubre de 1929, la Gran Depresión Mundial, iniciada por el derrumbe financiero, el desempleo y el abatimiento del comercio internacional, de acuerdo a estos estragos se origina la teoría de Jonh Maynard Keynes donde su modelo, consistía en:

“Políticas fuertemente intervencionistas por parte del Estado, como regulador y catalizador en la estructura social, la distribución de la propiedad del ingreso y medidas restrictivas al Comercio Internacional, ante las crisis cíclicas del proceso capitalista, el Estado debía intervenir activa y sistemáticamente en la economía, como medio para asegurar el pleno empleo y procurar el bienestar social”.²⁷

Sin embargo con las crisis sucesivas de los setentas y ochentas; crisis que contenían componentes no previstos por la teoría, como el declive en la funcionalidad de los instrumentos de intervención del Estado, originándose una “**estanflación**”²⁸, además de presentarse un efecto sobre los mercados de los agentes económicos, como el incentivo hacia un desorden fiscal, una tendencia a la ineficiencia y obstrucción a la iniciativa individual que en determinadas circunstancias fomentaba el Estado a raíz del agotamiento de estas políticas restrictivas, nace una propuesta diferente que es llamado *Neoliberalismo* surge en 1962 y su precursor es *Miltón Friedman*:

“*Neoliberalismo* es la eliminación del Estado como agente económico, introducción de un alto grado de regulaciones automáticas en aspectos determinantes de la economía y de la liberalización del mercado, bajo el viejo dogma de *Laissez Faire*”²⁹

27). Torres, Gaytán Ricardo. Teoría del Comercio Internacional, editorial: Siglo XXI. México. 1993, pp. 142-154.).

28). ESTANFLACION. *Contracción procedente del inglés (stagfations - estancamiento e inflación - inflación) para referirse a la situación en la que coinciden el estancamiento del Producto Interno Bruto (PIB), con fuertes elevaciones del nivel general de precios E. i.: stagflation.*(Veasé. Tamames, Gallego Ramón, op, cit, pág. 225).

29). Villarreal, Rene. La Contrarrevolución Monetarista: Teoría política, económica e ideológica del neoliberalismo, editorial: Oceano. México. 1947, pp. 85-123.

Por otro lado los shocks del decenio de 1970, condujeron a una revaluación de las prioridades del contenido de la política - económica. La primera crisis petrolífera de 1973 dio lugar a un empeoramiento simultáneo de la situación macroeconómica de los países industrializados, al acelerarse la inflación y aumentar el desempleo desacelerándose el crecimiento del producto y surgir una tendencia a un menor crecimiento de la productividad en particular Estados Unidos y Reino Unido. En el campo de las ideas sobre política económica, se puso entre dicho el consenso tradicional a la Segunda Guerra Mundial que combinaba el manejo de la demanda agregada a nivel macroeconómico con el Estado de bienestar. “Como reflejo de estas tendencias **Margaret Thatcher**”,³⁰ primera ministra de Reino Unido “aplicó, rígidas medidas antiinflacionarias junto con otras que pretendían reducir el papel del Estado en la economía mediante la privatización de las empresas públicas, los recortes fiscales y la desregulación económica”³¹ un cambio semejante de acento y prioridades de política, tuvo lugar en Estados Unidos después de la elección del presidente Ronald Reagan en 1980. La nueva política norte americana se centró en el recorte de los impuestos, la reducción de la desregulación económica financiera en un contexto de déficit presupuestal crecientes, tanto en Estados Unidos como en Reino Unido, se presenta una excesiva participación pública en la actividad económica en forma de impuestos y regulación en el caso de Reino Unido, también se presenta un crecimiento de la empresa pública, por lo que fue considerada la causa principal de la escasa formación de capital, el insuficiente esfuerzo empresarial y el bajo crecimiento de la productividad.

Esta política de orientación económica en los principales países industriales en la época de 1980, crearon gradualmente, un clima en la teoría y en la formulación de la política económica que terminó, por impactar y penetrar en el contexto internacional.

Para México los propósitos generales acerca de la política neoliberal actual y su función fueron:

30). **MARGARET TATCHER**. *Asumió el cargo de Primera Ministra en Inglaterra, 4/Mayo/1979.* (Vease.. Rosas, María “Gran Bretaña la década de Thatcher”, Revista: *Expansión*, N-553 1990, pp. 32-35).

31). *Ibidem*.

1.- “Desregulación”³² de la actividad económica. En el se inscribe tanto la menor participación del Estado en la administración y rectoría de la economía, como la apertura externa, para trabajar en un contexto de economía abierta.

2.- Permitir, con base a lo anterior y a la política de saneamiento de las finanzas públicas, mayor participación en el mercado y su consecuencia en el sector privado, participar en la economía para que la regule y la estructure, dándole mayor poder frente al Estado y a la fuerza de trabajo.

3.- Debilitar a los sindicatos frente al sector público y privado, debido a las altas tasas de desempleo que tal política origina.

4.- Favorecer al sector financiero y especulativo para atraer capitales.

5.-Concentrar más el ingreso en unas cuantas familias en la perspectiva de que ello se traduzca en mayor ahorro de inversión y crecimiento económico.

A través de esta política neoliberal propone y establece la libertad de uso de todos los factores y medios productivos por parte de los empresarios, así como el aprovechamiento ya sea racional o irracional *cabe señalar que siempre prevalecerá el primero*, en función sólo de alcanzar la mayor tasa de ganancia, por tanto, el máximo empleo a niveles de salarios, serán los que la oferta y la demanda laborales libremente establezcan, propiciando una mayor participación del sector privado de la economía, para que este sea el motor de crecimiento y a través de ello generar beneficio para el conjunto de la sociedad mexicana. El problema latente es que México no se encontraba preparado para hacerse cargo de la política económica neoliberal, las desventajas comparativas y competitivas dentro del sector interno del país, han sido factores que dificultan el proceso de incursionar en una transformación alentadora en el mundo industrializado, los cuales se analizaran en el siguiente subtema.

32).*DESREGULACION: Reajuste que propone algunos para lograr una mayor flexibilidad de funcionamiento, consiste sobre todo en la privatización de las empresas públicas, la desregulación de los sistemas de intervención en materia bancaria, de transportes, telecomunicaciones, etc, la supresión de cualquier sistema de salario mínimo y la plena libertad de contratación laboral acompañada del derecho del despido en sus límites máximos. E. i. desregulation. (Veasé. Tamames, Gallego Ramón, op, cit, pág 187.).*

1.3. REPERCUSIONES ECONOMICAS, POLITICAS Y SOCIALES EN MEXICO.

Para México la adopción en los años ochentas del modelo económico neoliberal, sustentado en la liberalización comercial, la privatización, la desregulación económica y tener un enfoque flexible, frente a la inversión extranjera, significó identificar sus políticas económicas comerciales, con los planteamientos dominantes en la economía estadounidense.

El gobierno consideró uno de sus mayores logros el saneamiento de sus finanzas públicas, más sin embargo deja de lado los impactos y efectos de dicha política tiene sobre la esfera productiva y el bienestar de la población. La política que procedió a la disminución del déficit público implicó mayor desatención de los sectores estratégicos y prioritarios, así como de las obras de infraestructura de los sectores de salud, educación y vivienda, los cuales son fundamentales para el crecimiento de largo plazo de toda economía, no se actúa para corregir los errores y distorsiones de una economía; si no por el contrario se actúa para crear - combinar, condiciones de confianza y rentabilidad, para el crecimiento de la misma.

“La disminución del déficit fiscal de las finanzas públicas, sólo favorece a la esfera financiera y especulativa y a los que se apropian de las grandes empresas públicas”.³³

Por otro lado, lo más evidente de la crisis, por la que atraviesa la política económica neoliberal mexicana es la quiebra de su política económica a índices inflacionarios, el déficit comercial de la nación, la devaluación del peso frente a las demás monedas especialmente el dólar estadounidense y el descenso de los índices bursátiles; es una década que a arrasado con el país, se ha estancado nuestra capacidad productiva, exacerbándose el desempleo el más alto de otras décadas y la marcada desigualdad entre ricos y pobres son cada vez mayores, gestándose a su vez un clima de violencia, inseguridad y una serie de crímenes impunes, aún no resueltos como (*el caso Luis Donald Colosio y Francisco Ruíz Massieu*), que por incursionar en el ámbito de la “política mexicana”, provocaron problemas internos en la nación; además de que paralelamente surge en el estado de Chiapas el *Ejército Zapatista de Liberación Nacional* (EZLN), movimiento que lucha por la democracia en esta zona, ahora bien, estas vertientes provocaron un efecto especulativo en la Bolsa Mexicana de Valores y una inestabilidad interna, levantando un muro que impide la entrada de inversión en el país.

33) Huerta, González Arturo. Liberalización e inestabilidad económica en México, editorial: Diana. México 1992 p.p 105-202.

Por lo que “la crisis provocó que la sociedad mexicana, este en condiciones de pérdida del poder adquisitivo, obteniendo retrocesos que se acumulan e impiden un avance real”.³⁴

Por otro lado los monopolios se vieron obligados a competir, la empresa privada vivió un nuevo período de auge, apareció una gran cantidad de compañías, más los efectos que se vislumbraron, son muy negativos en la producción nacional ya que para el sector privado, su única preocupación es la ganancia y no la de corregir las distorsiones y problemas de la economía gestadas desde 1940, hasta nuestra actualidad como:

- a). Innovación tecnológica.
- b). Cambio de una culturalización educacional.
- c). Mejoramiento en el proceso productivo.
- d). Agilidad en la capacidad de comercialización, para lograr conquistar el mercado interno y externo.
- e). Una valorización real de los salarios.

De esta manera al no presentarse este cambio, los problemas prosiguen y se agudizan, conduciendo a México a un atraso y una subordinación, frente al mundo desarrollado, “ya que entre los años de 1982 - 1995 el crecimiento sólo ha sido de 0.8%”.³⁵

Con esto México avanza a un crecimiento lento, frágil y devastado por la crisis que provocó estragos en la economía mexicana. Así estas profundas fisuras que se han presentado para México en estos dos sexenios 1988 - 1994 y 1994 - 2 000 (este último aún no concluido), tiene un fuerte impacto en términos de la memoria de ese pasado reciente, el cuál generó, desaliento y una sensación de que se esta presenciando dos México: el místico, que desborda un optimismo irresponsable; y el real, que genera un escepticismo que paraliza. Lo importante se encuentra en la economía real: inversión con crecimiento y desarrollo, recuperación de los puestos de trabajo, generar beneficios que permitan apoyo en regiones rezagadas y esa anhelada estabilidad para lograr alcanzar un crecimiento sostenido para México en el escenario internacional.

34) Bendesky, León. “De la euforia al sacrificio”, la *Jornada México*. D.F, 8/Ene/95, pág. 45.

35) Ruiz, Duran Clemente. “Escenarios de la economía”, México. D.F, la *Jornada*. 8/Ene/95, pág. 45.

EL EMPRENDEDOR: LUCHADOR DE LIBERTADES.

En estos tiempos difíciles en que muchos se dan por vencidos, ha surgido un tipo interesante que es más terco que la misma crisis: el emprendedor.

El emprendedor es un tipo que invierte dinero, trabajo e ingenio en alguna empresa propia y no se deja vencer por circunstancia adversa alguna.

No le hace caso al vecino, al amigo al compadre e incluso a su mujer, que intenta prevenirlo de invertir, pues se sabe diferente.

Tampoco le hace caso a los indicadores económicos que diariamente le dicen que el país se está acabando, que ya no hay mercado y que es preferible ir al café, a la casa de bolsa o al fútbol.

Mucho menos se preocupa por la mala calidad de su gobierno que a pesar de lo que declara, cada día pone más trabas directas o indirectas para el que quiere trabajar.

En fin, es una especie de héroe moderno que lucha constantemente contra lo improbable.

Es un guerrillero económico que pocos entienden y muchos envidian, pues posee un coraje y una determinación sobresaliente.

El giro de su empresa es irrelevante, puede ser grande o chico, subterráneo o soterráneo, para el mercado interno o externo, puede ser un taller, una taquería, una fábrica, una consultoría ó un taxi; el caso es que la empresa es de él, por él y para él.

Busca lo diferente, porque el mismo es diferente. Se aburre con lo convencional, con las reglas, con las costumbres y con la comodidad del conformismo.

Por ello, su empresa, en alguna forma se distingue de las demás, y por lo mismo cuenta con mayores probabilidades de éxito.

Nunca fue el mejor estudiante de su grupo; al contrario, estudio probablemente sentado en la última banca del salón, utilizando sólo su inteligencia práctica para cumplir sin estudiar. Le dedicaba tiempo solamente a las materias que atraían su intelecto.

Cuando era niño fue retraído o rebelde , un poco desadaptado quizá, y hasta pudo haberle preocupado a sus padres o maestros como alguien destinado al fracaso y la holgazanería.

De grande no se inquieta por los convencionalismos sociales. Sin embargo, sea como sea, el principal ingrediente de su personalidad es la ambición.

Su natural ambición e inteligencia práctica lo hacen invencible, pues por más que fracase seguirá obstinado en triunfar, y con su enorme terquedad acaba teniendo la razón.

Un poco sordo a los consejos, dispuesto a trabajar a la hora y las horas que sean, determinado a obtener el triunfo, el emprendedor ha resurgido en esta época de crisis, pues es precisamente en tiempos difíciles cuando le gusta trabajar.

Es un tipo que no le teme ni al fracaso ni mucho menos le teme al triunfo; no le teme a la idea de ser diferente.

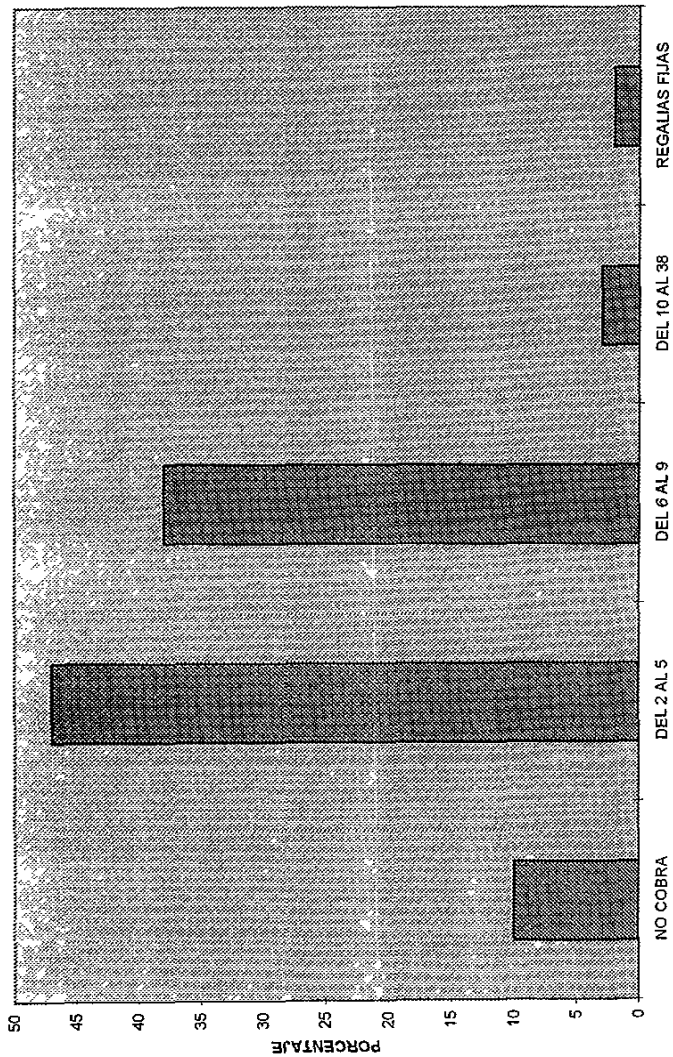
Cree más en sí mismo que en cualquier otra cosa y ante todo desecha la suerte y el azar como factores de éxito; si el destino le favorece se debe única y exclusivamente a su empeño.

El emprendedor ha vivido diversas épocas de la historia y se da en todos los países, inclusive en aquellos que el Estado prohíbe trabajar para sí mismo.

Sin embargo, muy al contrario de lo que la gente supone , el emprendedor no le interesa ser rico "aunque lo más probable es que llegue hacerlo", el dinero es un simple instrumento, lo que en verdad le importa son su independencia y libertad. Y esa es la gran paradoja de este personaje: que aunque aborrece la política como actividad para ociosos y oportunistas; en el fondo, y sin quererlo, es un gran luchador de los derechos políticos, pues toda su actividad irradia dignidad, respeto a sí mismo y afán de libertad.

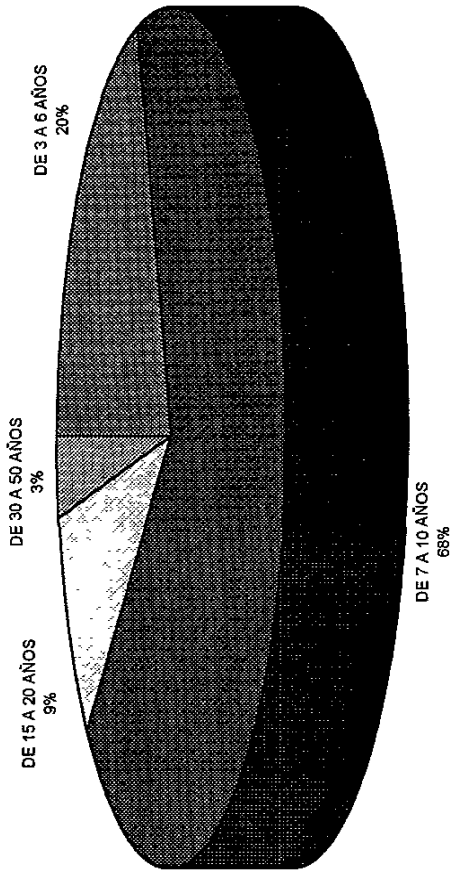
Santiago. A. A.

2.2.1. REGALIAS SOBRE VENTAS BRUTAS DE LAS FRANQUICIAS NACIONALES Y EXTRANJERAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

2.2.2. DURACION DE CONTRATO DE FRANQUICIA EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

de estipular una fecha límite para la no competitividad del franquiciario. Cabe señalar que en el país esta cláusula, no tiene ningún efecto, porque si analizamos la Constitución de 1917, establece en su Art. 5 ., que:

“A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo.

El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona.

Tampoco puede admitirse convenio en que la persona pacte su proscripción o destierro, o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio”.⁵⁶

Con esta particularidad en la actualidad, no se obliga al contratante a no continuar ejerciendo, profesión o comercio, si así lo desea tiene la facultad de ejercer otra actividad, con otro franquiciante tan sólo de acuerdo a lo estipulado por la Asociación Mexicana de Franquicias. A.C. (A.M.F) como una forma de contrarrestar esta disposición el franquiciario sólo se hace acreedor a una multa.

6.-Mantenimiento y Reparaciones.

Permite al franquiciante efectuar las reparaciones necesarias si no son efectuadas por el franquiciario, corriendo este último con los gastos, ya que se incorpora un fondo, conformado por aportaciones periódicas por parte del franquiciado para la reestructuración de la unidad.

7.-Seguro.

Este será requerido por parte del franquiciario, por daños a terceros, indemnizaciones por accidentes de trabajo y un seguro sobre daños a bienes inmateriales y especificando siempre una cobertura mínima, recibiendo el franquiciante como coasegurado una copia de la póliza y todo aviso de anulación.

56). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial: *Purrúa*. México. 1994, p.p 10-11.

8.-Capacitación.

Es importante mencionar que es fundamental que el franquiciario debe completar con éxito este programa, ya que de lo contrario, el franquiciante tendrá la facultad de rescindir el contrato además de conservar un porcentaje especificado de los honorarios por la franquicia.

9.- Marca.

La marca es el aspecto más importante de una empresa sin importar el giro o tamaño de la franquicia, ya que repercute en las utilidades de la franquicia, esta es una inversión desde que se concibe la franquicia, ya que representa el alma del negocio “pero es importante conocer que el gasto realizado para la adquisición de una marca, no refleja el valor de la misma, ya que hay franquicias ó productos que nunca fueron aceptados por el consumidor”.⁵⁷

10. Publicidad.

Se establecerá que el franquiciario utilice, sólo los materiales aprobados por el franquiciante y consignar claramente de que manera se presentaran para su aprobación y a quién, de acuerdo a que los franquiciantes requieren de un soporte de los franquiciarios para un fondo de publicidad de beneficio mutuo destinado a los franquiciarios, claro esta se encontrará administrada por el franquiciante ó agencia de publicidad del franquiciante. (Ver. Gráfica. 2.2.3).

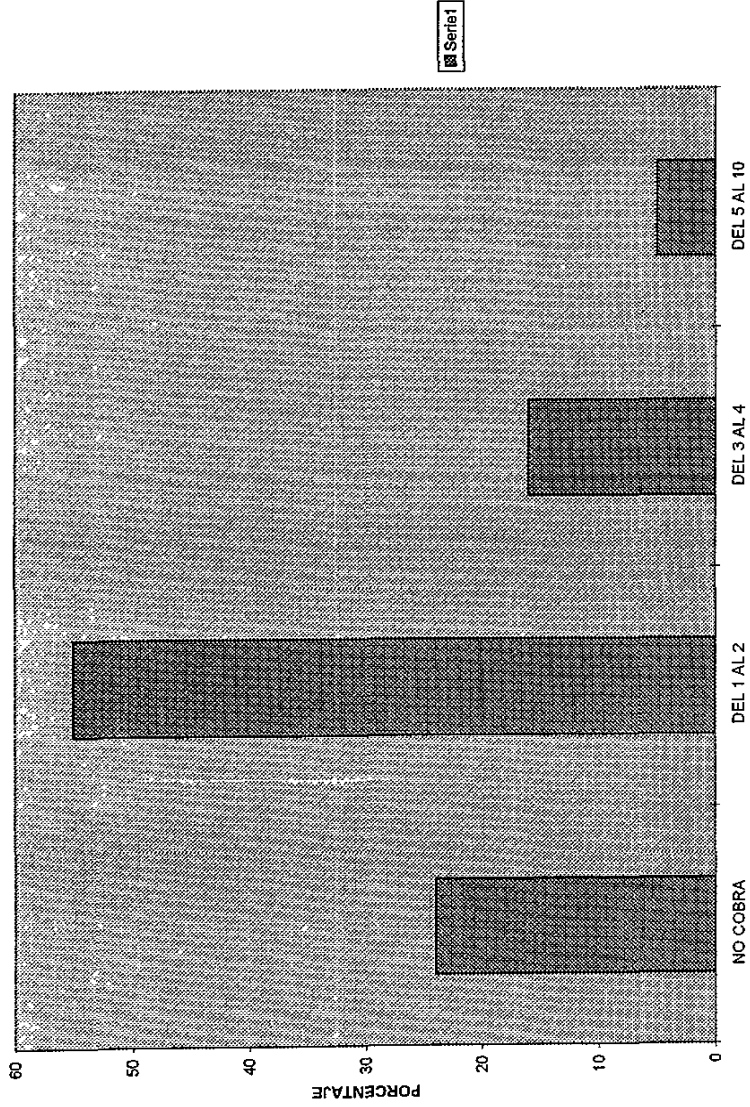
11.Transferibilidad del Interés.

En este caso el franquiciario que desee vender su franquicia, dentro del contrato de franquicia estipulara:

- a).La aprobación del nuevo comprador por parte del franquiciante;
- b).Realización exitosa de la capacitación por parte del nuevo comprador;
- c).Pago al franquiciante de honorarios por la transferencia y capacitación y;
- d).Pago por adelantado del franquiciario al franquiciante de todos los honorarios.

57). Cacho, López Yalín. “La marca el alma del negocio”, *el Financiero.México.D.F.*, 6/Dic/96,

2.2.3. CUOTAS DE PUBLICIDAD SOBRE VENTAS BRUTAS DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



Así como la aprobación de que el franquiciante no se opondrá arbitrariamente, por lo tanto, se especificará las condiciones, en caso si fallece el franquicitario, si los familiares pueden operar el negocio o venderlo y en que condiciones el franquiciante puede adquirirlo si así lo desea.

12. Acuse de Recibo de Documentos.

La Ley establece al franquicitario potencial que se le debe de entregar una Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F.), 10 días hábiles previos a la celebración del contrato de franquicias, así como el pago de cualquier suma de dinero y un contrato de franquicia “**finiquitado**”,⁵⁸ cinco días hábiles antes de que se reciba los honorarios de un postulante.

Por otro lado, la Circular de Oferta de Franquicias es un apoyo para el franquicitario mexicano ya que gracias a este documento se establecerá las estadísticas tangibles de la verdadera formación de la franquicia; además de su estabilidad financiera, como el costo promedio de las ganancias del negocio contratante (franquicia) de esta manera en esta se estable:

“1.-Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante,. Deberán incluirse todos los datos que permitan identificar al franquiciante.

2.-Descripción de la franquicia. La franquicia deberá describirse con la mayor amplitud posible. Se recomienda incluir la misión, filosofía y meta que se persigue.

3.-Antigüedad de la empresa franquiciante maestro en el negocio de la franquicia. Elaborar una reseña histórica de la franquicia y de la empresa franquiciante. Es muy recomendable hacer mención de la experiencia de sus ejecutivos, directivos y accionistas en cuanto a la operación de la misma de origen y en su caso, franquiciante.

4.-Derechos de propiedad intelectual involucra la franquicia, deben especificarse los números de títulos de los certificados de registros marcarios y de derechos de autor.

5.-Montos y conceptos de los pagos que el franquicitario debe cubrir al franquiciante. Incluir todo tipo de regalías ya sean iniciales o continuas aportaciones para

58). *FINIQUITO. Documento que pone fin a la relación laboral de una empresa con un trabajador y el cuál éste renuncia a cualquier solicitud de pago o indemnización de pagos indemnizaciones ulteriores. // Por extensión, acuerdo entre dos partes para dar por finalizada una relación preexistente. E.i.: settlement. (ver. Tamames, Gallego Ramón, op, cit, pág.245).*

publicidad, inventario inicial, compra de equipo y en general a cualquier pago que se tenga que hacer al franquiciante.

6.-Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciario en este punto se debe ser lo más explícito posible, teniendo cuidado de no contradecir lo estipulado en el contrato, ni tampoco excederse en lo que este mismo señala.

7.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia. Es muy recomendable la utilización de planos o croquis para definir con claridad el territorio. Cabe señalar que este punto no es indispensable para que exista una franquicia.

8.-Derecho del franquiciario a conceder o no subfranquicia a terceros y en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo. En caso de que puedan otorgarse subfranquicias, deberán señalarse con toda claridad los requisitos y consideraciones.

9.-Establecer las obligaciones del franquiciario respecto de la información de tipo confidencial que se le proporcione. El franquiciante deberá indicar que la información es confidencial como debe resguardarse y que sanciones existen en caso de que la confiabilidad no sea respetada.

10.-Descripción de las obligaciones y derechos del franquiciante y franquiciario. Deberá presentarse un resumen del contrato de franquicia haciendo hincapié en los derechos y obligaciones de ambas partes que deriven de la celebración del contrato”.⁵⁹

Por lo tanto, la *Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F)*, contribuye a la maduración de un sector que ha probado su importancia en la economía nacional, ofreciendo mayor seguridad y certeza jurídica a la aventura que representa el otorgamiento de una franquicia y el desarrollo de una red exitosa de negocios franquiciados.

Asimismo algunos contratos de franquicia establecen que la propiedad del negocio franquiciado regresa al franquiciante cuando ocurre la terminación del contrato. Con frecuencia, el contrato de franquicia brindará el franquiciante la opción de adquirir el negocio a un precio mucho menor al del valor del estipulado en el contrato, como a su vez otros contratos de franquicia impiden con severidad al franquiciario vender el negocio.

59). Gallastegui, Juan Manuel. “500 Franquicias en México un buen principio para la C.O.F”
Revista :Entrepreneur, México.199, pág 20.

Así el franquiciario debe de tener el asesoramiento jurídico y técnico de personas especializadas en el sistema de franquicias ante los problemas que se presenten ya que esto lo respaldará en la fragilidad contractual, frente al franquiciante.

De este modo la sociedad de empresarios, comerciantes y fabricantes, deben de tener en mente que están sumergidos en una época donde el lema de todo inversionista es “*especializarse o morir*”, sólo de esta manera se alcanzará los estándares de modernización que el país requiere para lograr su supremacía en la competencia internacional.

Ahora bien esto no exenta en la actualidad la fragilidad en la que se encuentran sumergidos los empresarios e inversionistas interesados en la inversión y crecimiento de un negocio franquiciante, debe de tener en cuenta que la negociación le proyectará, una serie de ventajas y desventajas.

Por estas razones los gerentes deben de estar constantemente motivados e involucrados, ya que el franquiciario, ante todo no es un empleado, compra con su propio dinero los derechos de poseer y operar una empresa, así que algo muy tradicional de las empresas es que se corre el riesgo de éxito o fracaso, partiendo de este factor, el franquiciario debe de empeñar tiempo y energía, lo mismo que capital, ya que el franquiciante proyectará políticas de asesoramiento y apoyo a través de consejos, pero no tiene la responsabilidad diaria de la administración directa del negocio.

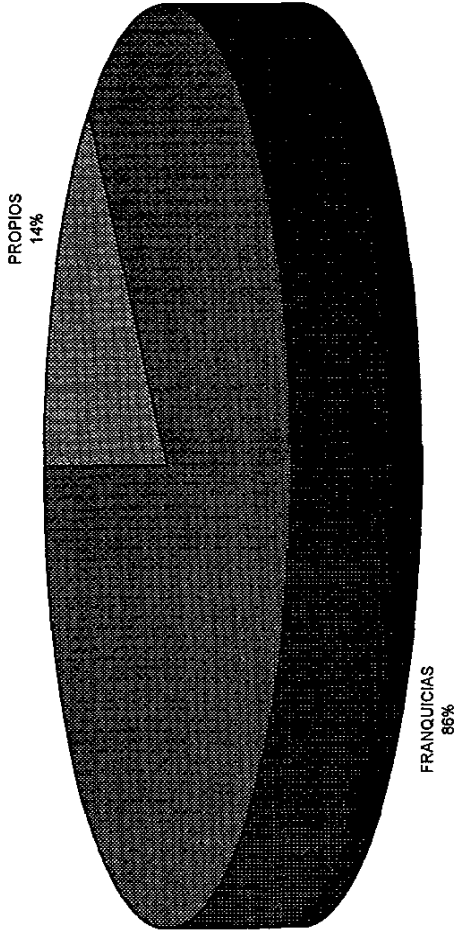
De esta forma los gerentes - dueños pueden tener básicamente dos ventajas = beneficios:

1.- **Imagen**, el franquiciario es integrante de una comunidad o barrio, este representa un alto compromiso y participación con los clientes que un propietario ausentista.

2.- **Eficiencia**, los franquiciarios operan sus unidades con mayor eficiencia y menos burocracia que una unidad manejada por la compañía, el franquiciario también esta mucho más familiarizado con los cambios que probablemente su unidad específica necesita para adaptarse a las exigencias de los consumidores.

Asimismo la agilidad y rapidez en la expansión del sistema de franquicias permite al empresario que otorga (franquiciante), trasladar al franquiciario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta, con ello el franquiciante amplía la “cobertura” o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil. (Ver. Gráfica.2.2.4.).

2.2.4. PUNTOS DE VENTA DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

El fortalecimiento de *la marca ó nombre comercial* es uno de los requisitos fundamentales esta debe de ser sólida y su penetración dentro del territorio realizarse en forma plena. De esta manera las desventajas de los franquiciantes a pesar de lo extraordinario que puede ser una franquicia, la contratación del franquiciante con el franquicitario, los lleva a someterse a una estructura definida en este caso por el “franquiciante”, el creador de la empresa su objetivo de este es la estimulación del franquicitario a través de la actualización y mejoramiento del negocio.

Sin embargo en algunos casos el problema que se presenta en México es que los franquicitarios se resisten a perder su autonomía; además de no llevar a cabo los lineamientos adecuadamente, ya que la fragilidad más grande para el empresario es que debe nacer y formarse, para lograr un equilibrio adecuado ante la competencia internacional, lo cuál la sociedad empresarial mexicana carece de esto.

Por otro lado es importante analizar la organización del negocio independiente (micro - empresa y mediana - empresa) y del sistema de franquicias, para así resaltar las diferencias entre estos dos sistemas; iniciaremos con el negocio independiente retomando sólo los aspectos más importantes que difiere de las franquicias, ahora bien el sistema de empresa independiente atraviesa por una etapa de fragilidad, tanto de iniciativa por parte del empresario como de costos, su conformación es:

Marca Comercial: El empresario necesita crearla y darla a conocer poco a poco. Los clientes se identifican con el propietario, no con la marca.

Producto: Necesita tiempo para probarlo y fortalecerlo y aunque procure adaptarse a los cambios de mercado, sus recursos para desarrollar nuevos productos son más limitados.

Inversión: Le es más difícil obtener crédito, por la falta de reconocimiento.

Entrenamiento: El negocio se basa en el perfil del propietario. Todo dependerá de la capacidad individual.

Desarrollo: Comienza pequeño, a veces incompleto y poco a poco crece.

Publicidad o Promoción: Corre totalmente a cargo del propietario.

Abasto: el dueño decide qué vende y dónde se provee, por lo que los descuentos estarán limitados por el volumen en general menor y por el reconocimiento que haya alcanzado el negocio.

Local: el propietario decide dónde establecerse, cómo decorarlo, etc. Los costos suelen ser elevados.

Asesoría y Supervisión: El mismo se procura ayuda, cuando detecta un problema, pero por lo general la contrata de fuera y pocas veces es preventiva.

Libertad e Independencia: Absolutas.

De este manera el sistema de *franquicias*, presenta un apoyo, una nueva manera de involucrarse en una nueva educación empresarial, el empresario con recursos suficientes puede lograr una competencia equilibrada, al obtener una marca con reconocimiento, un producto de calidad aprobado, entrenamiento por parte del franquiciante, publicidad, etc, excepto la libertad e independencia quedan paralizadas desde el momento que se adquiere una franquicia.

Ahora bien en nuestro país las franquicias se observan como un *negocio protegido* por el prestigio de una marca comercial extranjera esto quizá fue al principio; pero con el tiempo, se ha descubierto que es una posibilidad de hacer crecer nuestra marca nacional, para implantar nuestros negocios en otras zonas del país, así como en el extranjero que antes era inaccesible su acceso. Cabe mencionar que el operar una franquicia requiere de talento empresarial y no sólo de recursos financieros; además de que no todas las marcas comerciales, ni por el hecho de ser extranjeras garantizan por sí solas el éxito.

Asimismo las políticas de apoyo al sistema de franquicias para lograr el crecimiento es por medio de la *capitalización o financiamiento* que se distribuya a estas. Por otro lado en todo el mundo principalmente en los países desarrollados existe un sistema de financiamiento de franquicias en México existen (banqueros y dueños de casa de bolsa), que conocen los beneficios que otorga una franquicia pero aún no es insuficiente, ya que es escaso y muy caro. A pesar de las drásticas bajas en las tasas de interés, el costo no se ajusta a la par; por lo que este tipo de “fondeo” es inaccesible, para las personas que desean invertir en este formato. Además en México a diferencia de la mayoría de los países europeos y nuestro vecino del norte, las instituciones financieras no cuentan con programas específicos para franquiciarios. En esos países las franquicias tienen su propia calificación de riesgo ante los bancos, así como un estudio expectativo de generación de efectivo y capacidad de repago y aunque se trata de negocios de nacimiento, se les da un trato de negocios con historial de crédito conocido a los empresarios ello facilita y abarata el financiamiento de una forma notable.

Sin embargo la historia de los empresarios mexicanos, actualmente se encuentra en una oportunidad privilegiada es cierto que la competencia entre franquiciantes extranjeros y franquiciantes nacionales presentan rasgos determinantes y desiguales en su educación empresarial y fundamentalmente en el capital, situando a estos en una batalla interminable y salvaje en la competencia de mercado, donde el papel del empresario mexicano franquiciante es crucial para obtener el éxito; ya que los empresarios deben de sujetarse a la oportunidad del cambio y a su alto potencial de creatividad que en comparación con los extranjeros norte americanos es superior de este modo, la historia les brinda una forma de desprenderse de ser sólo espectadores si no, los apoya en ser actores de la economía mexicana.

2.3. LOS RETOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO MEXICANO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.

México a alcanzado un avance importante, con más de “13 mil establecimientos de negocios franquiciados en el mercado mexicano, para el año 2 005, se estima que existirán 40 mil establecimientos”.⁶⁰ Esta situación lo coloca ante el “*boom de las franquicias*”, ya que este sistema destaca y logra la supervivencia de los negocios, ante los problemas de crisis por los que atraviesa el país.

Este sistema se presenta tras una fase de retroceso que arrastran las empresas mexicanas (micro - empresa y mediana - empresa), por no contar con los recursos disponibles para el acceso y distribución de sus productos en el mercado mexicano y extranjero estas empresas adoptan el sistema de franquicias con una serie de “(retos y oportunidades para el mercado mexicano ante la apertura comercial)”. De esta forma la sociedad en la actualidad se rige a través de un intercambio de bienes y servicios; lo cuál es importante saber que importancia tiene el mercado para la misma:

“El mercado es un mecanismo en el cuál negocian clientes (demandantes) y productores (oferantes) para distribuir bienes. De esta negociación resulta un precio al cual

60). Vinay, Ramón y Vargas, Dagoberto. “El destino de las Franquicias”. Revista: *Entrepreneur*. México 1996, p.p.22-27.

van a pactar una cantidad de bienes, es decir demandan y ofertan hasta el punto en el cuál las dos partes llegan a un acuerdo que refleja una cantidad que se va a producir y a consumir en un determinado precio”.⁶¹

De esta forma si existiera una máquina que produjera todo lo que se necesita y por ello no existieran recursos escasos, no habría necesidad de negociar, por lo que el mecanismo de mercado sería innecesario.

De esta manera, “el mercado actual se caracteriza por el rápido envejecimiento de los productos, la elevada competencia y el progreso tecnológico”.⁶²

Sin embargo el vertiginoso cambio de la economía, la globalización, internacionalización y el endurecimiento de la competencia, abren insospechadas posibilidades para la clase media. Mientras que las grandes empresas reducen el número de puestos de trabajo, las franquicias se expanden, llenan lagunas mercantiles, desarrollan e introducen en el mercado productos nuevos e innovadores. Con disposición a asumir riesgos y a conquistar nuevos mercados.

Ahora bien toda empresa tiene como reto fundamental satisfacer la necesidad económica implícita en la inversión de los dueños o accionistas, así como el compromiso con el entorno donde la empresa desarrolla sus actividades. Una de las oportunidades del mercado mexicano, ante la apertura comercial es la dominación del mercado en donde participa. Si somos el participante número dos, la meta entonces es movernos al número uno y a la posición de dominio utilizando estrategias de servicio al cliente y mejorando el producto, una de las estrategias de expansión, más eficientes entonces es a través del establecimiento de las franquicias.

Las empresas franquiciadas y las unidades propias trabajan en conjunto, para establecer retos de participación de mercado e indicadores clave de ventajas competitivas. Por lo que:

“Empresa significa, la disposición estable, la actitud permanente, el espíritu

61). Ibarra, Valdés David. Los primeros pasos al mundo empresarial, editorial: Limusa. Méx.co.1994, pp. 195-198.

62). Reyes, Aguilar Rodolfo. “Marketing’s”. Revista: Mundo Ejecutivo. N.-142. México. 1991 pág 42.

fundamental del hombre que emprende que lleva a cabo desde su inicio acciones con vistas a un objetivo arduo”.⁶³

De esta manera hacer empresa es una acción asociativa que exige para ejercer otras disposiciones, virtudes o hábitos ajenos: cortesía, atención, franqueza, cooperación, consideración y respeto mutuo. Ahora bien, uno de los procesos de crecimiento de las franquicias es a través de la planeación estratégica del mercado, esta es orientada al desarrollo de la empresa principalmente compuesta por los siguientes elementos:

- “1.-Analizar el potencial del mercado.
- 2.-Determinar el crecimiento de la industria.
- 3.-Definir la manera de servir a los clientes, para ganarnos su lealtad.
- 4.-Determinar una estrategia para desarrollar la marca.
- 5.-Atacar primero en los principales mercados, de manera rápida y simultánea.
- 6.-Agregar establecimientos lo más rápido posible.
- 7.-Nunca pensar en la “saturación del mercado”.
- 8.-Crear una infraestructura de servicio que sea excelente.
- 9.-Utilizar equipo electrónico para manejar la información de clientes instantáneamente.
- 10.-Hacer cambios rápidos, para atender las necesidades cambiantes de los clientes.”⁶⁴

El programa de planeación de estrategia antes citado es el conjunto de conocimientos, tanto de fortalezas internas y externas, como las debilidades de una

63). Llano, Cifuentes Carlos. “América Latina y el espíritu de la empresa”, *el Financiero*. México. D.F, 31/Sep/91, pág. 46.

64) S.E.C.O.F.I. “Programa de Modernización al Comercio de Franquicias: Proceso de Planeación estratégica”. México. 1992, pp. 28-30.

franquicia. Asimismo el crecimiento de la franquicia y el desarrollo de esta implica, la oportunidad de acceso por parte de México a nuevos mercados interno y externo, entonces el reto a seguir de las franquicias mexicanas que incursionan en el comercio de bienes y servicios es la explotación de su estructura logrando por medio de los mismos bienes y servicios, la solidez en el mercado.

Por otro lado es importante seguir un plan de estrategia de negocios, relacionado básicamente con el producto o servicio de la empresa permitiendo oportunidades y retos de competir y desarrollarse dentro del segmento del mercado deseado consecuentemente atraerá y sostendrá en el mercado interno y externo, ventas continuas, los factores para su colocación son:

“Tiempo. Es el momento preciso de lanzar nuestro producto al mercado.

Precio. Es el adecuado en relación con la competencia y el costo - beneficio.

Calidad. Nuestro producto tiene estándares competitivos, sus características lo distinguen de otros similares existentes en el mercado.

Diseño. El diseño es el adecuado a nuestro producto resulta novedoso, práctico.

Facilidades de pago. Nuestros clientes cuentan con políticas de crédito que permitan acceder fácilmente a nuestros productos.

Empaque. El empaque protege adecuadamente a los productos; mantiene su calidad, facilita su almacenaje y anaqueleo.

Servicio. La política de servicio está enfocada 100% a satisfacer las necesidades del cliente.

Transporte. Contamos con el equipo adecuado.

Localización. Nuestra empresa es de fácil acceso a nuestros clientes, se encuentra cerca de los centros de consumo”.⁶⁵

Sin embargo en términos generales, las estrategias se pueden clasificar en: estrategias de *mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos*. Estas tres últimas revisten una importancia fundamental para la empresa, para efecto de dominación de

65) *Gappa, Robert.* “Una estrategia de Dominación”. Revista: *Expansión*. N.- 578. México. 1991, pp. 128-132.

mercados se desarrolla la estrategia de mercadotecnia es la base para lograr una consolidación del producto y éxito en la imagen de la empresa. La dominación del mercado se consagra en el manejo de una mezcla comercial de cada uno de sus productos y servicios, conteniendo las cuatro P's, que son: *Producto, Precio, Planta =Distribución y Publicidad.*

El producto es todo aquello tangible o intangible que se ofrece a un mercado para su uso, adquisición o consumo, así como para satisfacer algunas de sus necesidades por medio de un proceso de "mercadeo".⁶⁶ Incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. Un producto tangible es aquel que podemos tocar observar y usar en forma directa. Un producto intangible es por ejemplo: una consulta con un médico, un seguro de vida, escuelas o cualquier otro servicio. Cuando se genera un producto se tiene claro el tipo de necesidades a cubrir, además de idear estrategias para crearlo; así la generación de un producto o servicio requiere de tiempo de desarrollo y perfeccionamiento, por parte del franquiciante, asegurando este proveer al máximo la satisfacción de los consumidores.

Ahora bien, conocer el ciclo de vida de un producto es crucial algunos de los productos llegan a pasar por una declinación en las ventas o no se vende más en el mercado esto se presenta no sólo por la "crisis", ya que se presentan cambios en los gustos de la gente, en la tecnología y en sus competidores. Los productos pasan por las siguientes etapas: se *desarrollan, introducen, crecen, maduran, declinan* y es en la *madurez* cuando genera más *ventas y utilidades.*

A continuación se citaran dos tipos de productos:

a). Productos de paridad:

Son productos que tienen características similares en su producto y pertenecen a diferentes franquicias es decir que compiten entre sí, por ejemplo: las hamburguesas de Mc Donald's y Arby's ó Pizza como establecimientos de Domino's Pizza y Pizza Hut. estas Franquicias buscan posesionarse de un mayor sector del mercado y nunca quedar atrás con cambios y mejoras constantes del bien o del servicio que proporcionan al consumidor,

66).MERCADÉO. Sinónimo de comercialización o conjunto de operaciones por que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.// También se ha pretendido utilizar esta palabra como substitutiva de la inglesa marketing, pero sin éxito. E.i.: marketing. (ver, Tamames, Gallego Ramón, op. cit, pág.344).

para efecto de conquistar los mercados. De esta manera para los franquiciantes y franquiciarios, la tendencia es adaptarse a las oportunidades que ofrece gradualmente los mercados locales esto se presenta a través de la llamada “*tropicalización*” de una franquicia.

Asimismo es cierto que la operación de una franquicia es igual en todos los países que se desee implantar de modo que una Big Mac se prepare exactamente igual en Buenos Aires que en Beijing ó el acudir a zonas como Hard Rock Café, implica que el café que se distribuye es exactamente igual si se tomará en Londres, E.U ó México. Pero la llamada *tropicalización* de las franquicias consiste en modificar el “*marketing*” de los productos y hasta el menú de sus establecimientos. Por ejemplo:

“Dominos’s Pizza en Bogotá, vende una pizza de queso y jalea de guayaba, para satisfacer el gusto local, a través de pruebas de mercadeo, ya que resultaba fundamental para la aceptación del producto, por parte del pueblo Colombiano.

En México las multinacionales como Mac’Donalds, Kentucky Fried Chicken y Domino’s Pizza entraron al sistema de “*mexicanización*” de los productos, la hamburguesa mexicana, la salsa de chiles jalapeños de Kentucky Fried Chiken y la pizza ranchera de Domino’s”.⁶⁷

De esta forma el menú no es la única forma de *tropicalización*, Mac Donald’s, posee 250 establecimientos en la región, contrata artistas y futbolistas locales para la promoción de sus productos, adaptando sus horarios de servicio a las costumbres locales y fomentando la producción nacional de sus insumos es importante señalar que la “*tropicalización*” de las franquicias, se presenta en toda la línea de productos inmersos en un sistema de franquicias, como el caso de “las tiendas departamentales y de autoservicio entran a una fase de mexicanización, a través de la venta y distribución de productos nacionales”.⁶⁸

67). Ruiz, Velasco, Laura M. “Gerencia Rápida”. Revista: América económica. México. 1994, pp. 50-60.

68). Olgún, Claudia y Cappi, Mario. “Vacas flacas obligan a tiendas departamentales a mexicanizarse, el Financiero. México. D.F. 22/Oct/96. pág. 14.

b). Productos Aumentados.

“Son productos que ofrecen al consumidor un beneficio, de esta forma algunos productos aumentados tienden alcanzar la paridad a través del tiempo, ya que los otros productos en el mercado similares igualaran y superarían las ventajas adicionales, a través de inducir a la compra, mediante la creación de una imagen positiva: promociones “mejor que”, nueva fórmula, mayor duración, 2 x 1, clases, etc”.⁶⁹

Por ejemplo: cuando Singer introdujo su producto al mercado las personas que compraban el producto, se les ofrecía el servicio de capacitación completa, en este caso se les otorgo (clases), acerca de como usar la “maquina”, sin costo alguno.

De esta forma el sistema de franquicias es un negocio con amplias oportunidades de éxito y con constantes retos de permanecer y ganar en el mercado.

Por otro lado los precios se establecen reflejando el valor de los beneficios que se ofrecen, seleccionando estrategias de precios que maximicen el valor presente de las utilidades. La plaza es la selección de canales de distribución que concuerden con los patrones de compra de los consumidores y la publicidad se asegura por medio de la promoción que llegue a los consumidores objetivos, además de caracterizarse el sistema de franquicias por ser persuasivo, seleccionar el personal de ventas, publicidad, ferias e incentivos al consumidor, etc.

Sin embargo la identificación de nichos de mercados, son aquellas áreas de mercado, con necesidades no satisfechas ó bien donde se puede alcanzar el potencial competitivo alto.

De esta forma se concentran esfuerzos en pequeños mercados que han sido ignorados y despreciados por la competencia. Las franquicias a su vez han logrado su penetración a mercados muy competidos atacando pequeños segmentos con necesidades específicas.

Ahora bien, *la segmentación del mercado* es un proceso por el cual se divide a los clientes en grupos que desean obtener beneficios similares de un producto ó que comparten características similares entre sí (*aparición, precio, servicio, costumbres*), se clasifica a los

69). Morfin, Juan Pablo. “El éxito de los productos en tiempos de crisis”, *el Financiero*. México D.F.12/Jun/96, pág. 137.

consumidores en relación con su personalidad, hábitos y necesidades psicológicas, lo anterior puede demostrar la necesidad de modificar el producto o algunos elementos de la comercialización.

De este modo existen límites a la segmentación del mercado por ejemplo:

“Identificar aquellos segmentos en que la firma cuenta con una ventaja competitiva.

Posicionamiento es el complemento de la segmentación, identificación de variables clave por el lado de la oferta, con la finalidad de detectar rasgos clave que diferencian al producto en la mente del consumidor.

Cuando el consumidor percibe un mayor beneficio en un producto, adquiere un grado de influencia en el precio.

El posicionamiento logra un poder de proveedor ya que los mayoristas desean tener aquellos productos que los consumidores demandan con mayor frecuencia”.⁷⁰

Por lo que la presencia de un posicionamiento de mercado, demasiado reducido como demasiado amplio, puede conducir al fracaso de la estrategia de mercadotecnia.

Finalmente el desarrollo de franquicias nacionales, resultan una oportunidad viable de expansión para las empresas; este sistema permite crecer con la participación de recursos externos para la empresa. Por medio del sistema se presenta la posibilidad de cubrir nuevos mercados, brindando al consumidor el mismo producto ó servicio con igual calidad y presentación en cualquiera de las empresas.

70). Zeidman, Philip. F “Franchising system international aspects”. Revista: *Business*. Vol.26 U.S.A.1994, pp. 54-57.

Un pueblo realiza un gran progreso cuando descubre que, lo que determina el rango de una nación en el mundo, es la suma de los esfuerzos personales de cada ciudadano y no el de los gobiernos.

Le Bon.

CUADRO 3.2.1.

LA EDUCACION EN JAPON Y EN LOS ESTADOS UNIDOS		
CATEGORIA	JAPON	E.U.A.
1.- Gasto en educación: porcentaje del PIB.	6%.	7%.
2.- Porcentaje estudiantes graduados en segundo ciclo de enseñanza secundaria.	90%.	77%.
3.- Tiempo diario promedio en tareas (alumnos segundo ciclo de secundaria) .	2hrs.	30min.
4.- Porcentaje de ausentismo escolar /día.	Muy bajo.	9%.
5.- Años de estudio de matemáticas.	3 años.	1 año.
6.- Años de estudio idiomas extranjeros (alumnos primero y segundo ciclo de secundaria)	6 años.	0 - 2 años.
7.-Porcentaje estudiantes universitarios en carrera tecnológicas.	20%.	5%

FUENTE: Nipón Steel News, marzo - abril, 1988 . p. 7.

población en 1988 de 57,077,000 habitantes, el Reino Unido es una de los principales países industriales y comerciales del mundo de esta forma este ha alcanzado un auge sorprendente en la economía mundial.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial en 1945, la educación británica sufre un cambio donde se da la separación de la primaria y de la secundaria, a partir de este cambio la educación tiene un crecimiento considerable, ya que empezaría la reconstrucción de la nación Británica. Así mismo, el gobierno se encargo de crear Instituciones de servicio a la comunidad, cuidado en el área de contaminación, así como la preocupación de relaciones de empresarios - empleados.

Por otro lado, la educación que se imparte a la población debe de ser de un alto grado académico a demás de que todas las escuelas primarias deben tener por lo menos un gimnasio, de acuerdo a que la sociedad desde temprana edad se incita a actividades sanas, lo cuál permite un desarrollo integral en los estudiantes y de ser un aspecto importante para el curriculum profesional de estos. La educación secundaria es solventada por parte del gobierno, estas son administradas a través del llamado "sistema de mantenimiento de estudios".⁸³ Estas instituciones son dirigidas por padres, maestros y gente de la comunidad que sirven a la escuela; estas toman decisiones de quién contratar, así como en que equipo se invertirá y si es de beneficio para la escuela. Así mismo, existen colegios tecnológicos, estos son solventados por parte del gobierno y sectores privados, especializados en áreas de matemáticas, tecnología y ciencia en la actualidad existen 151 centros. Ahora bien, los costos de los premios, contribuciones y equipo son otorgados por los promotores, maestros y empleados.

"para junio de 1996 en Gales Inglaterra, se público que e todas las escuelas de secundaria se tenia que seleccionar a los mejores alumnos con aptitudes y habilidades académicas en donde se canalizaría el 50% en tecnología; el 30% en lenguas y el 20% en los sectores restantes de la educación".⁸⁴

Por estas razones se observa que el gobierno Británico, propone canalizar a la gente sobresaliente tempranamente; para dirigir a su nación a un crecimiento sostenido de primer nivel.

83). *Education Britains*, editorial. H.M.S.O. Books. England. 1996, pág. 57.

84). *Britain*, editorial: H.M.S.O. Bookshops Crown . England.1997, pp 445-459

Por otro lado el gobierno apoya la cultura empresarial de su población en carreras como administración y Negocios, ayuda a desarrollar los conocimientos de su gente joven, “a final del último año de estudios los alumnos ofrecen por lo menos una semana de trabajo a las empresas en el área donde se van a desenvolver”,⁸⁵

Asimismo los empleados son enviados a cursos de capacitación, parte del tiempo laboral, para que rindan un alto desempeño en las empresas ó sectores donde se desenvuelven.

Además, la *National Vocational Qualification (NVQs)* in England, establece una convocatoria dirigida a todos los niveles, consiste en sacar un estándar individual, observar el desarrollo y transformación del empresario y el empleado en el lugar de trabajo en áreas como:

- “1.- Fundación.
- 2.-Habilidades básicas.
- 3.-Supervisor técnico.
- 4.-Técnico alto, Empresario medio.
- 5.-Empresario profesional”.⁸⁶

En cuanto a los empleados se le reconoce su desempeño a través de un premio (*NVQ*), que es entregado por *Examinations Board and the London Chamber of Commerce and Industry Examinations Board*, este premio incluye el número de organizaciones participantes, especifica el nombre de la empresa o industria que gana, así como la carrera y el profesionista que lo obtuvo, con esto los que son acreedores a este premio son reconocidos nacionalmente por su esfuerzo e innovaciones en beneficio del país.

Desde, 1976 Reino Unido avanzado en la no discriminación racial y sexual en los sectores laborales, lo que a representado máximas oportunidades para los empleados, esta campaña dirigida por el gobierno, contrajo un gran soporte para la nación, lo cuál la mujer a ha luchado, obtenido terreno en diferentes áreas administrativas, considerando a esta competitiva de lograr la supremacía en diferentes sectores direccionales para el año 2 000, en Inglaterra.

85). *Employment Britain*, editorial :H.M.S.O. England 1994, pág. 31

86). *Britain*, op, cit, pág. 459

Finalmente la Cultura empresarial Británica:

- 1.- Apoya y desarrolla los sucesos de los empleados en el sector de los negocios.
- 2.- Los empleados tienen acceso a educación de alto nivel y oportunidades en el trabajo y;
- 3.-La educación cultural que se transmite a su población se realiza con flexibilidad y suavidad para *traspasar la competencia extranjera con corazón y técnica.*

Por estas razones el sector servicios en Inglaterra a crecido a gran escala, el nivel económico de los Británicos es aceptable y el desarrollo de las franquicias se ha adoptado con resultados importantes, ya que a pesar del desempleo que se presento en la década de los 80's, se logro un crecimiento en el empleo con este sistema.

ESTA TESIS NO PUEDE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.3.EL AUGE DE LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL INTENTO DE

ADOPCION O IMITACION EN MEXICO.

Toda sociedad es producto de su cultura, por ello es importante comprender el rol que ejerce en los negocios internacionales la cultura empresarial en México de esta forma la cultura se define como:

“La programación colectiva de la mente humana, que se logra en el curso de la vida y es común a los integrantes de un grupo en tanto opuesto a otro”.⁸⁷

Por estas razones la cultura se trasmite en el seno de la colectividad: la familia, la escuela, la organización de una corporación, región o país es básicamente producto de un comportamiento aprendido y no de un rasgo biológico, la cultura proviene fundamentalmente del cerebro, no de los genes. De esta forma, la cultura es un proceso continuo que comienza en el seno materno y continúa durante los años de escolaridad y con la participación en colectividades organizativas y sociales a lo largo de la vida.

87). Hofstede, G. “Culture and organization a literature review study”. Revista: *Entreprise. Management.* N.-1. Japón 1978, pág 127.

Asimismo, la cultura es compartida y por consiguiente se comunica y refleja en los grupos, de esta forma analizaremos en este subtema “(El auge de la Cultura Empresarial y el Intento de adopción o imitación en México)”. Ahora bien es importante analizar la esencia de adopción e imitación:

“Adopción, acción de admitir, acoger, aprobar opiniones de un sistema,. Por otro lado, el Imitar, es hacer o procurar, hacer exactamente lo que hace otro sistema ó tomar por modelo la copia exacta de ese mismo sistema”.⁸⁸

Por estas razones, son varios los elementos que conforman el universo socio cultural; sin embargo la educación y la cultura tienen una especial formación debido a que de alguna manera se constituye en una base de interacción tanto al interior como exterior de los pueblos, de esta forma la sociedad empresarial mexicana trata de imitar nuevos mecanismos culturales que sólo la conduce a un intento y a la desorientación de una cultura adecuada.

Por otro lado, la educación y la cultura deben considerarse objetivamente y por tanto, tender a plasmarse en resultados dentro de la planificación de los diferentes grupos subregionales existentes, la educación representa, generar e impregnar valores en el hombre; rescatando los conjuntos individuales de la excelencia, así como transmitir, el conocimiento de la integración y conformación de grupos, ya que en nuestros días “la unión hace la fuerza”, la cuál debe ser considerada como un valor dentro de los ideales del ser mexicano, porque el desconocimiento y egoísmo empresarial, genera indiferencia e ignorancia; lo cuál coloca a la sociedad; fuera del compromiso con la nación.

Por estas razones, México no se ha distinguido por contar con una cultura industrial ni organizacional propia; ha carecido de una capacidad logística (definida como el manejo simultáneo en tiempo y espacio de recursos humanos, material y técnico), a su vez que se resiste a adoptar la sensibilización, para lograr la calidad total, productividad e innovación requerida en nuestros días. Es cierto que México es un pueblo creativo, más sin embargo, los orígenes de la sociedad industrial, proyecta a los empresarios como débiles en cuanto a que la sociedad no tiene, la disciplina de identificar, las ideas y estructurarlas, por medio de motivación y agresividad, para implementarlas de modo que se transformen en innovación.

88). *García, Pelayo Ramón, Larousse Ilustrado, editorial: Larousse.México.1988, pp. 24, 562*

Independientemente de la importante aportación de las franquicias a nivel económico y de desarrollo de la comunidad, la principal misión consiste en conjuntar equipos de individuos con funciones claras y concretas, así como en utilizar con efectividad recursos congruentes en función de un propósito que debe incluir en forma creciente, un elemento de participación social e innovación. El desarrollo cultural requiere de procesos que en la actualidad es imposible violentar pero que, a través de un modelo de franquicias con la magnitud que representa, para nuestra época, se puede facilitar y agilizar, la cultura empresarial mexicana, ya que permite a los empresarios garantizar resultados a largo plazo.

Por estas razones, la conformación empresarial de las franquicias mexicanas debe contener un enfoque humanista capaz de integrar los valores tradicionales de nuestra cultura, *ingenio, hospitalidad, sentido comunitario y de servicios*, etc, con los requerimientos de la modernidad (*calidad, competitividad, eficiencia, etc*).

La planeación estratégica de franquicias para obtener el éxito no es sólo; a través del estudio de la productividad y estrategia de la empresa; sino que además se implanta un profundo sentido humano, para los empleados, lo que contribuye al propósito del grupo en términos de desarrollo del personal, sentido de orientación y de calidad de vida, ejerciendo calidad y talento. Más sin embargo, el reto fundamental es de establecer pautas a través de la motivación del personal que es la medula de la cultura ideal.

Por otro lado el hablar de valores es hablar de la esencia de cualquier cultura; ya que son un conjunto de convicciones profundamente arraigadas por lo que los individuos, grupos y sociedades manifiestan un fuerte sentimiento de aprobación, estas suelen ser útiles al comportamiento humano, además es la base de lo que se considera “bueno o correcto” para la nación; por ejemplo:

“Los Valores, sanciona creencias, forma actitudes y estimula la expresión de opiniones”.⁸⁹

De acuerdo a lo anterior los valores, son determinantes primarios del comportamiento humano de ahí que el momento histórico cultural de México, se encuentre en una etapa de transición de “*la tradición a la modernidad*” de esta forma las empresas con un sistema de franquicias juegan un papel relevante para la promoción de los valores propios de nuestro momento histórico, recuperando aquellos que constituyen nuestra identidad nacional.

89). *Whitehill, Arthur. M. La gestión empresarial Japonesa: Tradición y Transición*, editorial: Andrés bello. México.1994, pág. 67.

Por otro lado es importante hacer una diferencia entre valores e ideología, pues estos pueden llegar a confundirse, los valores tienden a ser orientaciones amplias y generales a cerca de la experiencia e ideología en cambio es un fenómeno particular percibido por un sector específico de la sociedad, como por ejemplo: la Comunidad empresarial; además de que una ideología, genera algún tipo de declaración pública sobre un asunto importante y controvertido.

Asimismo el auge de la cultura empresarial, creado por parte de las franquicias es por medio de los siguientes valores:

- 1.- El respeto absoluto al entorno social y ecológico.
- 2.- Compromiso con la franquicia y la sociedad.
- 3.-El servicio como actitud fundamental frente al cliente.
- 4.- La calidad total en productos, servicios y procesos, así como la calidad de vida en el trabajo.
- 5.- Solidaridad y espíritu de equipo.
- 6.- La innovación, como resultado final, aplicable y tangible de la creatividad humana”.⁹⁰

Así pues, la educación para el futuro debe contener “ un desarrollo de los líderes por medio de una educación emprendedora, creando e incorporando visiones prácticas y realistas de lo que es la economía y el sistema de libre empresa”,⁹¹ para que las empresas no esperen a corregir las deficiencias de la educación formal, por lo que los costos de capacitación y entrenamiento por parte de las empresas a los empresarios disminuirían.

De esta forma las franquicias mexicanas de hoy requieren de un crecimiento del enfoque cultural de una cultura de efectividad a la altura de los retos y oportunidades que se nos presenta. Una cultura comprometida históricamente con la sociedad y u entorno,

90). S.E.C.O.F.I. La Cultura empresarial en México, editorial: Purrúa. México 1990, pág. 250

91). Martínez, García Arnulfo, “Educación activa para el trabajo del futuro”, el Financiero México.D F.13/Mar/97, pág. 22.

rescatando la dignidad del trabajo humano, las franquicias mexicanas de hoy en México; requieren reconocer los valores arraigados en la cultura nacional e integrarlos al vertiginoso ritmo de la modernidad; se necesita rescatar el valor del comportamiento ético y del desarrollo del conocimiento, transmitir y fomentar, un desarrollo generalizado de la producción, además del compromiso y el servicio en todos los niveles al consumidor.

Sin embargo para México el contribuir al desarrollo cultural nacional, no es a través de “el intento” de imitar una “Cultura Japonesa ó Europea”, si no de la integración y mejoramiento de una *Cultura de Calidad Total*, (de los productos y servicios); que se proyectan a la comunidad mexicana, con una difusión y penetración del concepto de franquicias acorde a las exigencias del mercado interno y externo.

Ahora bien los componentes básicos de calidad de productos adoptados, para el crecimiento de una cultura empresarial son:

Desempeño: Esto se refiere a las características de operación primarias del producto o servicio. El desempeño combina la definición de calidad de la producción con la del usuario. Aunque las entidades se pueden clasificar según su desempeño en relación con cierta capacidad es común que los clientes individuales evalúen el desempeño según los criterios.

Funciones Adicionales. Suplementan el desempeño y las funciones adicionales y se puede intercambiar elementos de un cliente a otro.

Confiabilidad. Se refiere a la probabilidad de que el producto o servicio falle o funcione mal dentro de un período especificado, implicando el tiempo es fundamental en el caso de bienes duraderos que en productos de consumo inmediato.

Cumplimiento. Se ajusta al diseño y operación del producto preestablecido y a la expectativa de los clientes.

Durabilidad. Es la cantidad de uso que se obtiene de un producto o servicio antes de que se deteriore físicamente o se vuelva obsoleto, requiriendo reparación o reemplazo.

Utilidad. La utilidad trasmite la rapidez, cortesía, competencia y facilidad de reparación de un producto a la comunidad les preocupa no sólo la confiabilidad de los productos, sino con que rapidez se puede reparar una vez que fallan.

Estética. Altamente subjetiva, la estética se refiere a los elementos de juicio personal que rodean el consumo de un producto o servicio que aspecto tiene el artículo y

como se observan los proveedores del servicio. Aunque en la actualidad es individual, parece existir un consenso en los consumidores dentro de algunas categorías de productos respecto a los atributos específicos que sirven para juzgar la estética de los productos de esas categorías.

Reputación. En ausencia de información completa y cuando los atributos discretos son difíciles de juzgar, los consumidores recurren con frecuencia a medidas indirectas para comparar los productos o servicios. Las imágenes, la publicidad y la reputación de la compañía apoyan comparaciones convenientes.

De esta forma los elementos del servicio de *calidad* son:

“1.-*Confiability.* Capacidad de prestar el servicio promedio de manera responsable y correcta.

2.-*Responsabilidad.* Disposición de ayudar a los clientes y ofrecer servicio rápido.

3.-*Seguridad-Competencia.* Posesión de las aptitudes y conocimientos requeridos para prestar el servicio.

4.-*Seguridad-Cortesía.* Educación respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.

5.-*Seguridad-Credibilidad.* Sinceridad, honestidad del proveedor del servicio.

6.-*Identificación Emocional-Acceso.* Accesibilidad y facilidad de contacto (apertura de horarios), según las zonas de implantación.

7.-*Comunicación.* Mantener a los consumidores informados al día de las transformaciones.

8.-*Entender al Cliente.* Esforzarse por conocer las necesidades de los consumidores”.⁹²

Por otro lado los valores e ideologías cambian en el transcurso del tiempo pero los valores, son más resistentes al cambio, lo cuál es bueno, pero para México mientras su

92). *Yaura, Terry. G.Ph.D. Aftermarketing, editorial:Iberoamericana.México.1994, pp. 241-250.*

comunidad continúe con los *anti - valores* y estos prevalezcan como : *la indiferencia educacional, egoísmo empresarial, burocracia y corrupción, etc*, más lento se presenciara el cambio para el resplandor de la nación.

De esta forma, “por la (UNESCO) México es considerado, para el año 2 000 como un país con un nivel bajo escolar”.⁹³ Esto se contraponen con las expectativas de crecimiento y bienestar a futuro para la sociedad, por lo que se debe mejorar los presupuestos educativos así como el salario a la docencia, ya que estos dos lineamientos son clave a la modernización educativa y económica de México.

Por otro lado el gobierno debe implementar programas con financiamiento privado que atraigan a la docencia y la investigación del extranjero, con programas agresivos y altamente remunerados donde “*se evite la fuga de talento ignorado*” de nuestros recursos humanos hacia las empresas extranjeras dejando a nuestras empresas en desventaja”.⁹⁴

Por esta razón es importante que la sociedad empresarial este consciente de que “(El auge de la Cultura empresarial Mexicana)” no se presentará, si no se mejoran los errores de la cultura, así como adoptar en la práctica lo que es nacionalismo sin olvidar la esencia de cada cultura externa; como son los casos de la cultura “*Japonesa y Británica*”, si no se desea quedar fuera del escenario internacional.

93). Gómez, Salgado Arturo. “Ningún avance en la modernización educativa”, *el Financiero México*. D.F., 9/Abril/97, pág. 31.

94). Lowe, F. Martín. “Talento sin uso”, *Novedades*. México. D.F., 15/Ene/95, pág.4.

*Todo lo que se ve como una victoria, no siempre significa ganar;
y perder, no siempre significa estar derrotado.*

Idries Shah.

*La ignorancia mata los pueblos,
por ello es preciso matar la ignorancia.*

José Martí.

A continuación se citaran una serie de oportunidades:

- 1.- Un producto o servicio probado con un mercado establecido.
- 2.- Una marca comercial reconocida y establecida.
- 3.- La disponibilidad de capacitación y experiencia del franquiciante.
- 4.- La disponibilidad de asesoría en mercadotecnia y operaciones.
- 5.- Apoyo del franquiciante, incluyendo evaluación de la localización, asesoría de apertura y apoyo operativo sobre la marcha.
- 6.- La disponibilidad de financiamiento y apoyo financiero en virtud del éxito del sistema de franquicias.

Asimismo la franquicia como modelo de propiedad de negocio presupone un producto o servicio de calidad con un mercado ya establecido, ahora bien todos los retos de las franquicias es el de reducir los fracasos de los negocios basándose en la "suposición" de la aceptación del producto o servicio en el mercado. De hecho el ingrediente de un producto o servicio establecido y reconocido es tan importante para el modelo de franquicia que lo ha convertido en la regla básica de seleccionar una oportunidad de franquicia. La compra de una distribución de Budweiser o de un restaurante de Mc Donald's, asegura efectividad al propietario de la franquicia por la aceptación del producto franquicia.

De esta forma en realidad el producto y su aceptación en el mercado define el reto de la franquicia. La franquicia tiene una capacidad enorme para conseguir mercados dado que la oportunidad de franquicia tiene de hecho un mercado establecido para productos y servicios de calidad. Proporciona un sistema establecido de Comercialización y Marca en conjunto con la calidad del producto y la aceptación del mismo en el mercado, el modelo de franquicia involucra una marca comercial que actúa como "imán", para atraer clientes a los nuevos negocios franquiciados, una marca reconocida y respetada significa una oportunidad hacia un negocio rentable. La inmensa mayoría de las actuales oportunidades de franquicias que se encuentran en venta, tanto en México como en los Estados Unidos, algunas carecen de este requisito, sin embargo otras a través del volumen de venta del producto cumplen con este sistema.

Con lo anterior podemos decir que uno de los principales retos y oportunidades de una franquicia es la experiencia y capacitación del franquiciante que trasmite a los franquiciarios de hecho, los aspectos de capacitación es donde radica el éxito de las

franquicias en el comercio, donde “los círculos de calidad de las franquicias resultan una estrategia operativa viable para integrar el esfuerzo de los trabajadores mexicanos y de los empresarios “dueños”, en ese afán nacional hacia la competitividad”.¹⁰³ La clave está en encontrar el equilibrio entre el aprovechamiento de las ventajas actuales y la capacidad de adaptaciones al cambio.

Asimismo el franquiciante posee la experiencia y proyecta la capacitación amplia a sus franquiciarios. Las oportunidades de franquicia de calidad han diseñado e implementado programas de capacitación con el fin de preparar a los nuevos franquiciarios en todos los aspectos del negocio.

En la actualidad los retos de las franquicias es de ser mejor y esto es por medio de la implantación de importantes centros de capacitación como es en la actualidad la creación de “la Universidad de la hamburguesa McDonald’s en la que los nuevos franquiciarios aprenden el negocio de pies a cabeza”.¹⁰⁴

Los programas proyectan una capacitación excelente y completa en operaciones generales de negocios, así como las características únicas del sistema del franquiciante que debe incluir.

“a).Guía de proceso para la selección de la localización.

b).Como desarrollar un presupuesto y un plan de negocio para el negocio franquiciado.

c).Orientación completa hacia las operaciones del negocio en todas sus fases, incluyendo la revisión de los manuales de procedimientos de operación.

d).Capacitación para llenar todos los reportes y para llevar la contabilidad del negocio.

e).Comercializar y vender los productos y servicios del franquiciante.

103). Ballesteros, Inclán, Nicolás. “Los círculos de Calidad: Exigencia Nacional”, *el financiero*. México. D.F,5/Nov/92, pág.28.

104). Ruiz, Velasco Laura. M “Gerencia Rápida” *Revista: América económica*. México.1994, pp. 50-60.

f).Orientación completa acerca de los servicios y la ayuda disponible por parte del franquiciante .”¹⁰⁵

Por otro lado, todo negocio franquiciado consiste en la compra de una red establecida de comercialización, para un determinado producto o servicio de marca, lo cuál se transmitirá asesoría en comercialización y operación. Con esto se presenta una gran oportunidad para formar un sistema de negocios independientes que comparten recursos con el fin de penetrar en el mercado con publicidad específica. Un franquiciante fuerte cumplirá la promesa de la franquicia demostrando liderazgo de mercado llevando programas y campañas de publicidad, aplicando los fondos financieros de los franquiciarios en todo el sistema, desarrollando cooperativas de publicidad para los franquiciarios en los mercados locales y proporcionando ayuda continua en comercialización para enfrentar, los retos característicos de los mercados locales. (Ver. Gráfica. 4.2.3).

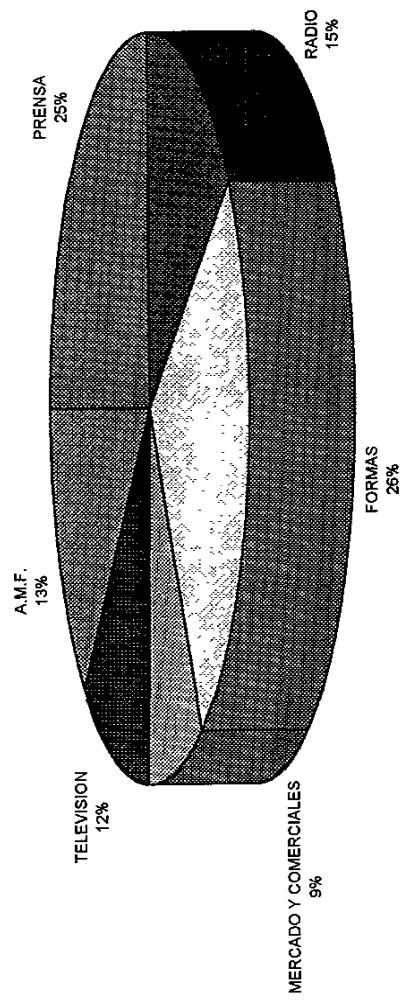
El apoyo que se ofrece a los franquiciarios es proyectar que la franquicia es un sistema eficaz de distribución de productos y servicios que implica una red de distribución entusiasta y receptiva de liderazgo de comercialización por medio de las ventas del franquiciante, por esta razón el franquiciario tiene el reto de asumir responsabilidades de prosperar y obtener una rentabilidad del negocio al más alto nivel. De acuerdo que el franquiciante proporciona asesoría, la cuál tendrá un cargo adicional vinculado en las regalías.

De esta forma un reto para adquirir una franquicia es por medio del financiamiento de franquicias, se desarrolla a través de bancos, el préstamo se obtiene por medio de una inversión accionaria, con rasgos de deuda, ya que se devolverá la inversión con intereses, algunas franquicias proporcionan sistema de financiamiento, pero cabe mencionar que es el inversionista el que aporta el capital total de la inversión del sistema de franquicias en la actualidad se ha desarrollado oportunidades de financiamiento del sistema de franquicias con éxito por medio de los bancos, por ejemplo:

“10 bancos de Reino Unido y 5 bancos de Canadá han desarrollado programas para la financiación de franquicias, uno de ellos es el Royal Bank of Canada, proporcionando más de \$U 400 millones a franquiciados y a franquiciantes en los Estados

105). Huerdo, Lange Juan. "Franquicias el valor del manual". Revista: *Expansión*. N -558. México. 1991, pág. 44.

4.2.3. PRESENCIA DE LAS FRANQUICIAS NACIONALES Y EXTRANJERAS EN LOS MEDIOS DE DIFUSION EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

Unidos, el Citizens and Southern National Bank”.¹⁰⁶

La solicitud del préstamo en estas entidades puede ser un tanto complicado, por los trámites, más sin embargo es una opción que garantiza hasta alrededor del 90% de crédito de la inversión, con plazos cortos a pagar, el reto entonces radica en que “la franquicia” debe de ser un concepto excelente de negociación, con recuperación rápida de la inversión, sin embargo algunos franquiciantes en el país otorgan cierto financiamiento. (Ver Gráfica. 4.2.4).

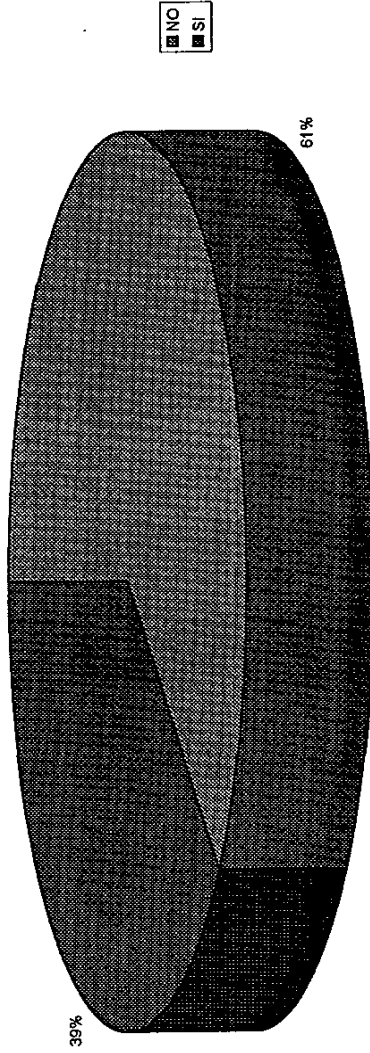
De acuerdo a lo anterior, la extensión de la franquicia es tan importante que son muy pocos los sectores en los que no se ha aplicado este fenómeno, amplio, seguro e innovador, en nuestro días no se ha expandido en sectores como: la agricultura, la rama extractiva y la industria pesada ya que estas quedan exentas.

A continuación se citaran una serie de sectores en donde se desarrollan las franquicias en la que siempre se encuentra impregnado un aire de “(Retos y Oportunidades de La Franquicia)”, para el inversionista:

Las firmas de franquicia nacieron y siguen mostrándose activas en el área del automóvil y todo cuanto con el se relaciona es decir: mantenimiento, lavado, baterías, reparaciones, reglaje, instalación de radios, pinturas (esta labor por medio de las franquicias puede realizarse de modo completo en media hora, con el derecho del conductor de permanecer al volante durante la operación), gasolina, accesorios, etc.. El área con mayor crecimiento es la rama de hotelería, moteles y drugstores, sobre todo, cafeterías y snack- bars, con una evolución, interesante en la preparación de alimentos rápidos, tales como bocadillos, pollos asados, pizzas, donuts, platos combinados, etc., con la aparición de diversas fórmulas y posibilidades de efectuar las comidas, como las llamadas *drive - ins*, *carry-outs*, *take with you*, etc.. En los grandes almacenes departamentales se labora como concesionarios, ahí se adquieren toda clase de artículos y prendas personales, al mismo tiempo de comprar una joya y después pasar si así se desea por un salón de belleza. Los asesores para comerciantes constituyen un campo interesante para las franquicias, por ejemplo, el jefe de una firma puede acudir a un concesionario para que le lleve su contabilidad, proporcione trabajos interinos, seleccione y contrate personal de plantilla, aplique técnicas modernas de dirección de negocios, presente las declaraciones de impuestos, implantación de computadoras y programas, gestione obtención de créditos, la formación y estimulación de empleados, desarrolle ventas, realice campañas publicitarias, etc.

106). Borian, Donald. D., op.cit, pág. 170.

4.2.4. FINANCIAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

Una franquicia en el ramo de la limpieza y conservación regular de vestidos, mobiliario, locales oficinas, jardines y automóviles.

Así como el giro de “franquicias devoradoras de bacterias esta tecnología por parte de Envioromental Biotech trabaja a través de una biorremediación empleando bacterias vegetativas que comen desechos y los convierten en subproductos totalmente inofensivos”,¹⁰⁷ atacando sectores como: restaurantero, panaderías, tiendas de autoservicio, fabricas de aceites vegetales, curtidurías, comedores industriales, etc.

Franquicias de enseñanza escuelas de todo tipo, inglés, secretariado, contabilidad, electrónica. Además de lecciones de golf, tenis, así como hobbies, por ejemplo la colección de mariposas o monedas antiguas.

Franquicias de alquiler con un desarrollo formidable, como el alquilar un automóvil, avión, computadoras ó personal como: una secretaria, profesor o niñera; resultando posible, por una hora, un día, una semana ó más tiempo.

El sector de los servicios también ha crecido, considerablemente en lo que se refiere a salones de belleza, guarderías infantiles, tintorerías especializadas, los aparatos auditivos, los acondicionamientos del hogar y mantenimiento de la casa.

En la actualidad la franquicia se ocupa de todo lo que se refiere a vacaciones y tiempo libre, ya que son los consecionarios que explotan áreas de camping y caravanning, lo mismo es con los parques de atracciones y otros lugares de diversión, así como pistas de tenis y terrenos de golf; además existen concesionarias dedicadas al cuidado de animales, por un día, un fin de semana o un tiempo prolongado; si la familia desea salir de viaje.

Actualmente, como parte de la impostergable modernización de Petróleos Mexicanos, se a creado a través de Peméx - Refinación, la franquicia Peméx, para que cualquier inversionista de nacionalidad mexicana pueda adquirir este tipo de servicios, existen en el país tres mil 611 gasolineras, las cuales son pocas para el creciente parque vehicular, a partir de este programa las gasolineras en nuestros días han presentado, “una imagen distinta en higiene, servicio, pero sobre todo seguridad, los tanques y los ductos

107). Arias, Angeles. “Bacterias devoradoras. atractivas Franquicias .Revista: *Entrepreneur*. N.-3. México.1994, pp. 22-25.

son contruidos de material anticorrosivo de doble pared, detectan cualquier fuga oportunamente y los dispensarios son más modernos y seguros”,¹⁰⁸ las gasolineras se dividen en dos partes las de dos estrellas y las de tres estrellas, la diferencia de estas estriba en el espacio del terreno, además de que las gasolineras de dos estrellas, el espacio es reducido impidiendo implementar negocios alternos, carecen de áreas verdes y los empleados no usan uniformes; y la gasolinera de tres estrellas esta clasificada como máxima calidad en el servicio y atención al cliente. De acuerdo a lo anterior, las franquicias son un alto factor de oportunidades y beneficios para la sociedad, las franquicias que se mencionaron, todas se desarrollan en los Estados Unidos y otras en Europa, cabe señalar que en el caso de México, existen algunas pero aún no se presenta la entrada de todas, sin embargo en el siguiente apartado, analizaremos el crecimiento de estas en la economía mexicana las cuáles son muy significativas para México.

4.3. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMIA MEXICANA.

A consecuencia de la apertura comercial que México experimentó a finales de la década pasada, el sistema de las Franquicias en México es una opción alterna para que el empresario mexicano adopte una forma estratégica de realizar negocios, las Franquicias en México son formatos de negocios dirigidos a la comercialización de bienes y servicios en el cuál una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquicitario), por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transfiriéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan al franquicitario comercializar bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, la franquicia en México es un sistema que ha evolucionado sorprendentemente en el país convirtiéndose en un método ideal de desarrollo económico.

Por otro lado la localización de las franquicias en México, se establecen dependiendo de cuatro factores importantes:

108). Pérez, Monter ,Hector.J. "Como abrir su propia gasolinera" Revista: *Entrepreneur* N.3.México. 1996, pp. 12-16.

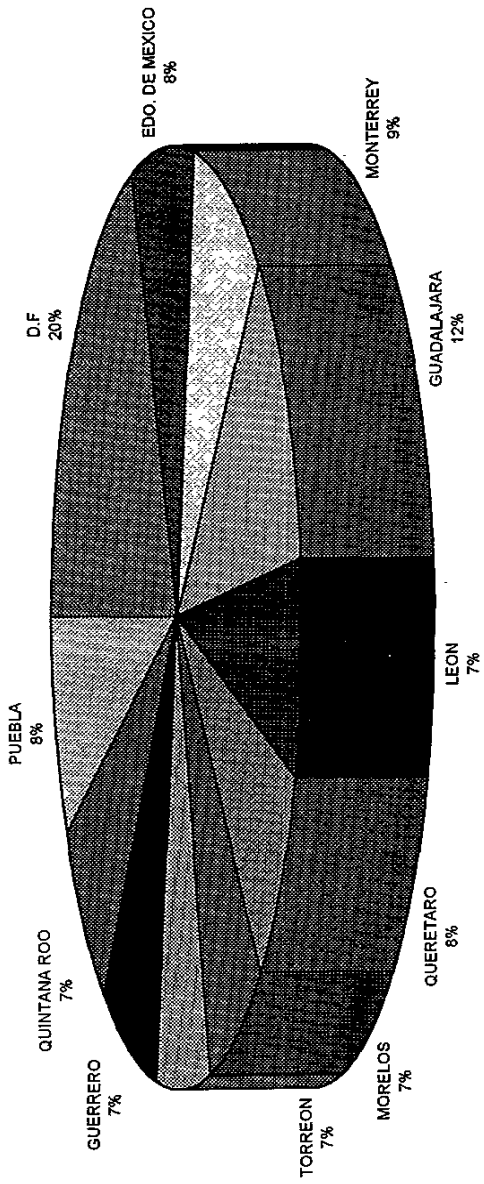
- 1.- Los *insumos* que tenga cada ciudad como: la materia prima, la mano de obra y la energía.
- 2.- Los *clientes*, a quien se dirigirá el producto, por ejemplo en el caso de México los consumidores, son personas menores de 25 años.
- 3.- El *medio ambiente*, la comunidad, el clima, reglamentos, impuestos y costos de terrenos.
- 4.- Los *recursos Humanos*, se satisfacen después de los tres primeros.

Ahora bien las franquicias se establecen en regiones con mayor potencial mercadológico y comercial, preferentemente se ubican en zonas claves de crecimiento, logrando tener las mejores ubicaciones, además que estas cuentan con productos de calidad controlada, métodos y sistemas administrativos probados a nivel nacional e internacional, con una economía de escala que ningún negocio podría lograr y una mercadotecnia que asegura consumidores constantes; la presencia de franquicias en México no es uniforme y la mayor parte de ellas se localizan establecidas en las grandes ciudades como lo son el Distrito Federal, Estado de México, Monterrey y Guadalajara, sin embargo su impacto ha tenido presencia en otros estados de la república. (Ver. Gráfica. 4.3.1)

De acuerdo a lo anterior el sistema de Franquicias en México, ha pasado ya la curva de aprendizaje y poco a poco se acerca a la fase de desarrollo propio. "Los datos recientes acerca de su aportación al P.I.B., es del 1% según la S.E.C.O.F.I",¹⁰⁹ independientemente de su formación de carácter comercial y más allá de sus formas de penetración y posicionamiento estas ajenas la mayoría de veces "al folklore" nacional ó a las más ricas tradiciones de nuestra cultura, las franquicias son ante todo, negocios modernos de carácter universal y desde una perspectiva netamente económica, extremadamente competitiva no sólo por su capacidad de adaptación a las condiciones severas de la apertura y competencia internacional, si no porque en esencia su estructura, su organización y los recursos con los que se desarrolla, son buenos, así como la tecnología y la gestión administrativa son capaces de adaptarse a las variaciones cambiantes del mercado, ya que son diferentes a las empleadas por los negocios comunes, de acuerdo a

109). Sánchez, E. Rolando. "Las Franquicias en la economía". Revista: *Decisión*. N.-118. México. 1994, pp. 15-20.

4.3.1. PRINCIPALES PUNTOS DE LA REPUBLICA MEXICANA CON PRESENCIA DE FRANQUICIAS EN 1995.



FUENTE: ELABORADO EN CONCANACO SERVYTUR CON DATOS DE LA ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS.

que: "Por cada 6 franquicias de "restaurantes" abiertos con un giro de franquicia; 20 restaurantes mexicanos comunes son cerrados".¹¹⁰ Actualmente existen en México unos 10 mil establecimientos de franquicias, "para el año 2 005, se estima que habrá cuarenta mil y que más del 75% de empresas franquiciantes serán mexicanas",¹¹¹ cabe señalar que este crecimiento se presentará después de la devastación de la crisis de 1990-1995. De esta forma las franquicias con traen riesgos de desaparición de los pequeños negocios, más sin embargo las franquicias a diferencia de otras formas de negocios en otros extractos de la economía, proyectan una estabilidad en el sector de bienes y servicios, el crecimiento de este sistema ha sido explosivo y sigue en pleno auge su aportación a la generación del empleo y al producto empieza a ser cada vez más significativa y constante, ya que no presenta agotamiento a corto plazo, de esta forma el crecimiento del sistema de franquicias mexicanas ha sido considerable, observar. (Cuadro. 4.3.1.) y (Gráfica. 4.3.2).

Por otro lado, México se encuentra inmerso en un Mundo, con tintes de una economía moderna con: competencia, ética y competitividad que garantizan la excelencia de los negocios y el éxito comercial.

Ahora bien, Economía es la ciencia que se ocupa del mejor empleo de los bienes materiales escasos, por lo que la competencia representa un mecanismo insustituible para lograr que en el mercado, prevalezcan los proveedores de bienes y servicios mejores. De esta forma el competir, "es contender entre sí dos o más personas, buscar una recompensa con exclusión de otros que también desean el mismo premio. Competir proviene de Cum = con y petere = atacar, desear ardientemente pedir".¹¹² Así México esta inmerso en un círculo de competir, penetrar, atacar y ganar.

Por lo que en las circunstancias actuales del entorno económico mundial, los parámetros esenciales para enfrentar la competencia es la innovación para mejorar los productos o servicios, la segmentación de los mercados, la búsqueda de la calidad y el

110). Barnstone, Robert. "The race is on: Franchising in Mexico". Revista: *Business*. México.1994, pp. 31-35.

111). Caffey, A. Andrew. "500 Franquicias en México" Revista. *Entrepreneur*. N.-3.México. 1996, pág.49.

112). Olmos, Luis. I. "Competencia, Etica y Competitividad", *el Financiero*. México D.F, 22/Oct/93, pág. 34.

CUADRO. 4.3.1.**FRANQUICIAS DE ORIGEN MEXICANO DE 1995.**

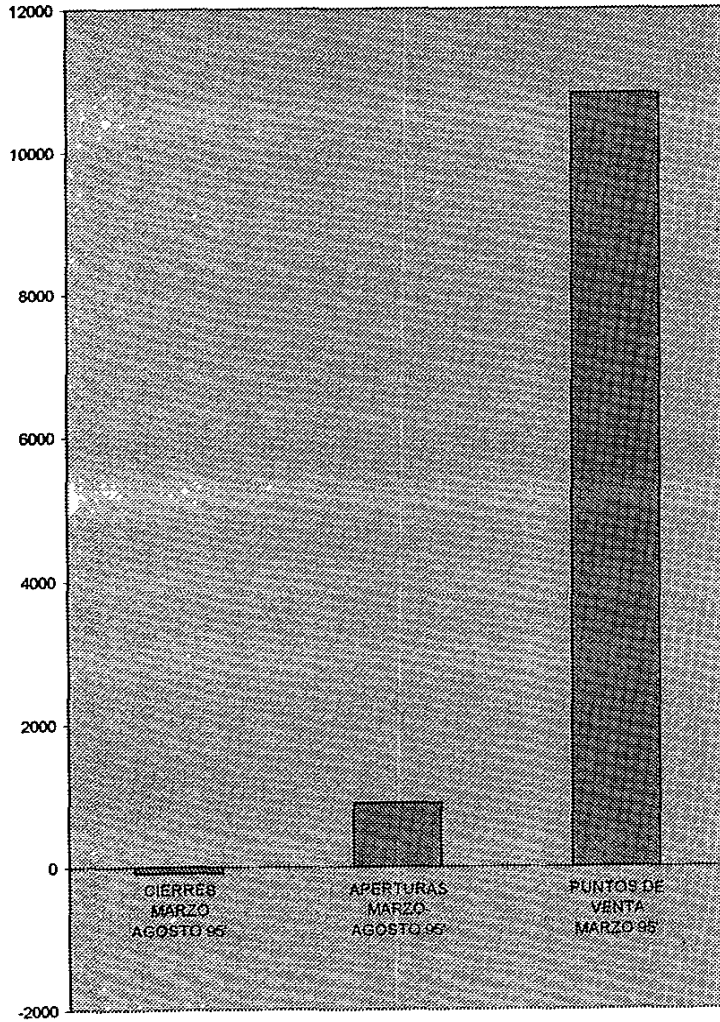
<i>NOMBRE</i>	<i>DESCRIPCION</i>
ADVENTAGE RENT CAR	ARRENDAMIENTO AUTOMOTRIZ.
ARROYO.	RESTAURANTES.
ASPASIA MARTHA Riestra.	ROPA.
AUTOMOTOR.	AUTOMOTRIZ.
BABY GYM.	GIMNACIOS.
BASKING & ROBBINS.	HELADOS.
BING.	HELADOS.
BRAVO'S PIZZA.	PIZZAS.
BYE - BYE.	ROPA.
COPYROYAL.	IMPRESION Y FOTOCOPIADO.
CORREO ESPAÑOL.	RESTAURANTES.
CUPRUM.	VITRALES.
CHAZZ.	COMIDA RAPIDA.
CHIKEN EXPRESS.	COMIDA RAPIDA.
D'PAUL.	ROPA.
DANESSA 33.	HELADOS.
DEVLYN.	OPTICAS.
DIVERSIONES MOY.	ENTRETENIMIENTO.
DOMIT.	ROPA.

DORMI MUNDO.	COLCHONES.
EL FAROLITO	RESTAURANTES.
EL FOGONCITO.	RESTAURANTES.
EL POLLO PEPE.	COMIDA RAPIDA.
FOTO KIS EXPRESS.	FOTO COPIADO.
FREEDAY.	RESTAURANTES.
FROZZ.	HELADOS.
HOLANDA.	HELADOS.
IBARAKI.	RESTAURANTES.
IKER INTERNATIONAL.	ROPA.
ILUSSIONE.	ARTICULOS VARIOS.
JULIO.	ROPA.
JUNGHANNS.	BEBIDAS.
JUVENS.	ROPA.
LA AZTECA.	PASTELERIA Y REPOSTERIA.
LA BAGHETTE.	PASTELERIA Y REPOSTERIA.
LA TABLITA.	RESTAURANTES.
LAS FLAUTAS.	RESTAURANTES.
LINDA.	COSMETICOS.
LYNI'S.	RESTAURANTES.
MEN LOVA.	ROPA.
MODEM.	ROPA.

MODEM (MODA DE 0 A 12 AÑOS).	ROPA.
MULTIVIDEO.	ENTRETENIMIENTO.
NUTRISA.	HELADOS.
OXXO.	MINISUPER.
PIZZA DEL REY.	PIZZAS.
PIZZA LOCA.	COMIDA RAPIDA.
PLAZA CARACOL.	PLAZAS COMERCIALES.
PRESIDENT GYM.	GIMNACIOS.
PROFUSION SYSTEMS DE MEXICO.	RESTAURACION.
REFACCIONARIA CALIFORNIA.	AUTOMOTRIZ.
ROTULART.	ROTULOS.
SIX.	MINISUPER.
STEREN.	ELECTRONICOS.
SUPER SOYA.	MINISUPER.
SUSHI ITTO.	COMIDA RAPIDA.
SUSHI OUCHI.	COMIDA RAPIDA.
TACO INN.	RESTAURANTES.
VIDEO CENTRO Y VIDEO VISION.	ENTRETENIMIENTO.
VIDEO TECH.	ENTRETENIMIENTO.
VIPS.	RESTAURANTES.
WINGS.	RESTAURANTES.

FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA A..M.F.

4.3.2. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS EN PUNTOS DE VENTA EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

reconocimiento de la importancia de los recursos humanos dentro de la organización. “La innovación es un elemento necesario para hacer frente a la incertidumbre que ocasiona los cambios constantes en el mercado, tales como las modas, preferencias y nuevas tecnologías”,¹¹³ lo cual se constituye en un ventaja estratégica frente a la competencia, ya que su objetivo de las franquicias radica en incrementar la calidad de los productos y servicios, para clientes cada vez más diferenciados y exigentes.

Asimismo, “las franquicias nacionales y extranjeras tienen un sistema atractivo de distribución y comercialización alterno para hacer frente a la crisis, el cual se presenta a través del método de Retrofranquiciar”,¹¹⁴ por ejemplo este se adopta, cuando la empresa manifiesta que; a) se desarrolla con productos ó servicios con sistemas de distribución ó estructuras corporativas inadecuadas para maximar y; b) las que tienen unidades rentables en lo individual, pero agobiadas por endeudamiento externo excesivo, problemas laborales ó obligaciones derivadas de arrendamiento, cierran unidades rentables, con esto los negocios utilizan el sistema de *Retrofranquiciar*, esto ante todo no es una estrategia contractiva, se presenta por una venta de activos disponibles, para que así mismo la empresa en vez de liquidar puntos de venta (*que pueden ser rentables*), las franquicia.

De esta forma el inversionista se encuentra en una situación segura de invertir con una alta probabilidad de éxito, pero la diversidad la magnitud y la proporción de éxito en la franquicia no es seguro y no depende sólo del capital invertido, sino el reto del inversionista en realidad es el mercado de productos o servicios que se deseen conquistar del segmento o extracto económico elegido y de la zona o región económica que se prefiere para la instalación del negocio, como anteriormente sea expuesto.

Entre los años 80's y 90's, la actividad económica se ha localizado en una situación transitoria, ya que los riesgos de invertir en el país, aumentaron con la presencia de las crisis, las cuál proyectaron un escenario crítico, con una atmósfera de incertidumbre para la economía mexicana.

Ahora bien es importante definir que es el riesgo este es un asunto crítico de definir, ya que contrae diferentes aspectos especialmente cuando se pronostica, pero en esencia todos percibimos el riesgo cuando sucede, este se define como: “Riesgo,

113). Landa, Raymundo. “Innovar un Proceso Permanente en las Empresas”, *el Financiero*. México. D.F, 5/Ene/93, pág. 29.

114). Rodríguez, G. José Jaime “Retrofranquiciar”. *Revista Expansión* N - 665. 1995: pág 33

Contingencia o eventualidad de un daño de una pérdida como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento puede ser objeto de contrato en la economía es el conjunto de dificultades y peligros que debe arrastrar el empresario para conseguir beneficios en su actividad ó la probabilidad de no obtener un resultado esperado y deseado".¹¹⁵

Por esta razón México se encuentra en una situación de riesgo - inversión de (franquicias), correlacionada a la inversa con el riesgo - mercado, pero en general todas las franquicias nacionales y extranjeras en principio tienen riesgo, ya que su creación y su sobrevivencia, se debe a la fuerza que logra cada una con su individualidad en el mercado interno, la proyección en nuestro país de la entrada de franquicias extranjeras en el mercado nacional, ha logrado una sensibilización importante de los productos y servicios del extranjero, pero en el caso de nuestro país y cualquier otro, esto no garantiza el éxito de ningún negocio.

Por otro lado las franquicias en la economía mexicana son un éxito, más sin embargo uno de los problemas que ha detenido su expansión en nuestros días es que la crisis que se presentó en los años 90's, con una presencia de estancamiento, originó que los empresarios se encontrarán en una situación sin solvencia económica para adquirir este sistema de negocios; ya que el costo del sistema de franquicias se elevó de tal manera, que aun en nuestros días las franquicias que se importan son limitadas, por lo que en nuestro país su crecimiento ha sido lento, en cuanto que se esperaba que entraran más negocios franquiciables de origen extranjero en la década de los 90's, sin embargo esto originó paralelamente el crecimiento de las franquicias mexicanas que por ser un concepto mexicano, con una aceptable calidad se han adaptado bien al mercado además de que estas no se devaluaron como las extranjeras, provocando un crecimiento de estas, aspecto positivo para las franquicias mexicanas.

Por otro lado, los riesgos de las franquicias en la economía mexicana radica en que la realidad general del mercado de cada una de las regiones del país, son diferentes y desiguales, ya que los extractos económicos y el poder adquisitivo de la población mexicana ha descendido, proyectando que la expansión de las franquicias por toda la República ó las llamadas famosas *ciudades medias*; se ha limitada, ya que básicamente su tasa demográfica ó nivel de su mercado natural en estas ciudades según la encuesta

115). Tamames, Gallego, Ramón, op, cit, pág. 463.

realizada por: "el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), de un total de 17, 819, 414 hogares, cerca del 80% de los mismos percibe menos de ocho salarios mínimos combinados".¹¹⁶ Esto significa que en nuestro país para 1992, sólo el 20% de la población, superaba los ocho salarios mínimos como ingreso total, con esto se certifica que ha pesar de que las franquicias no se distribuyeron en su totalidad en todas las regiones de nuestro país, ya que su canalización sólo fue dirigida a "*extractos sociales con capacidad de compra y opción de elección*", las franquicias han logrado permanecer y crecer aún siendo trastocadas por las crisis y canalizadas a un cierto núcleo poblacional, con esto estas resultan ser rentables y con oportunidades reales en la economía.

Sin embargo lo señalado es sólo el principio de evaluar el impacto y la importancia de una franquicia dentro del concierto económico nacional ya que este sistema de franquicias ha sido relevante, para su desarrollo y su consolidación. Según la Asociación Mexicana de Fraquicias, A.C. (AMF) de seis negocios franquiciantes en 1989, existen en la actualidad 120, esto significa una tasa de crecimiento cercana del 2,000%; lo cuál representa un sistema exitoso. Asimismo, cabe señalar que el crecimiento de las franquicias nacionales representan ya el 52.0% del total implementadas dentro del territorio. (Ver. Cuadro. 4.3.3.).

Por otro lado el rápido "cambio tecnológico en los procesos productivos y la profundización de la competencia internacional, ha reflejado en México un deterioro en el mercado laboral",¹¹⁷ más sin embargo paralelamente el sistema de franquicias trae consigo la generación de empleos para la ciudadanía, lo cuál refleja un beneficio para la economía mexicana. (Ver. Gráfica 4.3.4).

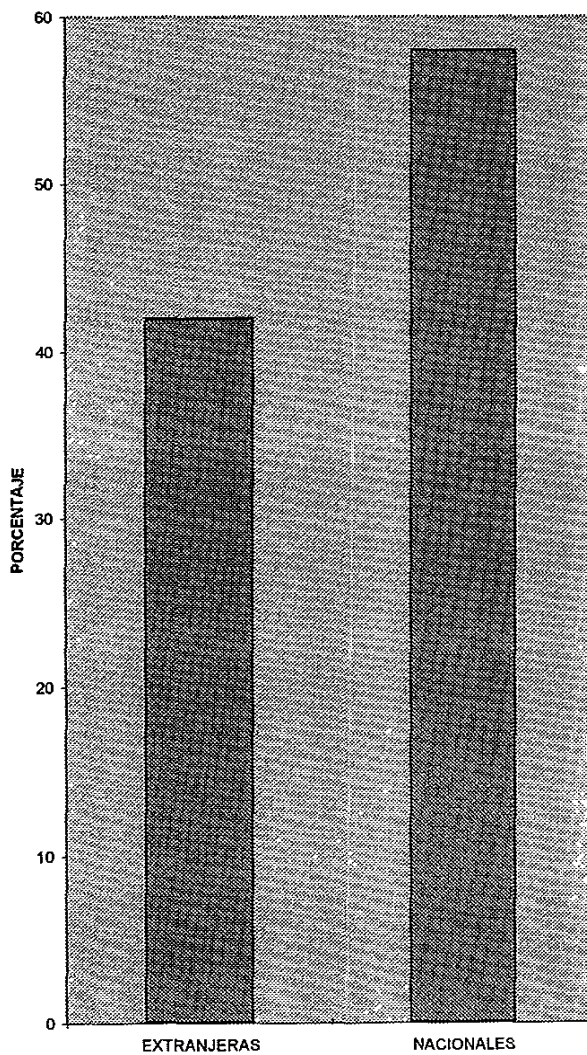
El sistema de franquicias cuenta con una planta del 12.5% de empleos corporativos sobre el total de empleos generados (101,583), para apoyo a la red de franquiciarios y el oportuno otorgamiento de la asistencia técnica y transferencia de tecnología, siendo esta la base más importantes del sistema de franquicias.

Por otra parte, la difusión de este sistema de franquicias es atractivo; a) por la tasa interna de retorno (TIR) del negocio y, b) por contar con una estructura financiera predecible del nivel de las inversiones, así como los costos directos e indirectos del mismo; por ejemplo la mayoría de las franquicias de nuestro país requieren una inversión

116). Sánchez, E. Rolando, op. cit", pág.16

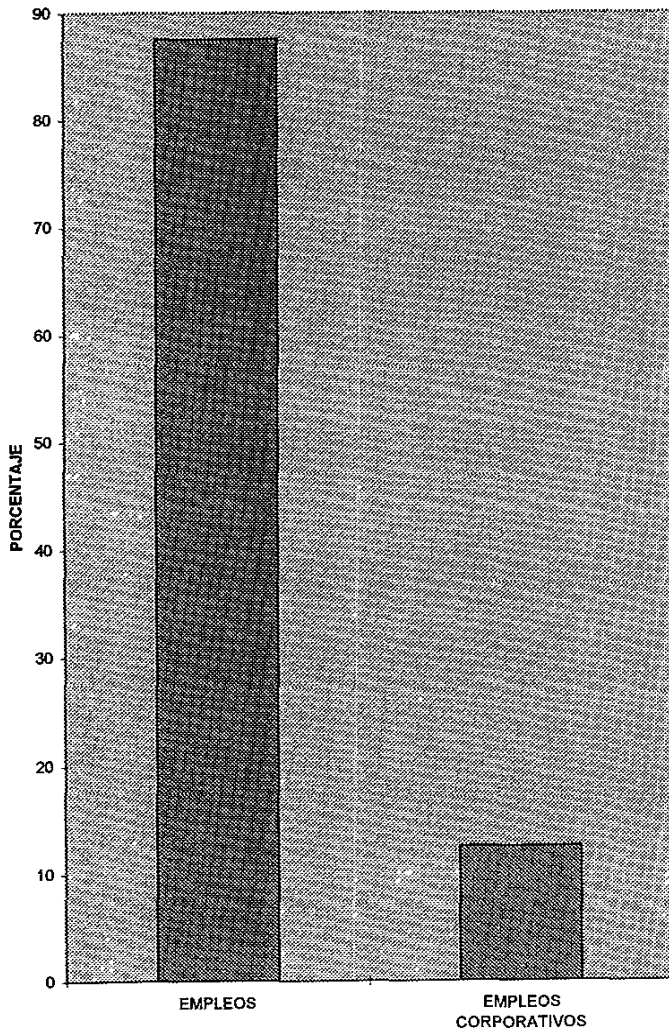
117). Opalín, León. *Globalización y desempleo*", el Financiero. México D.F, 27/Sep/96, pág. 6

4.3.3. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

4.3.4. EMPLEOS CORPORATIVOS Y EMPLEOS TOTALES EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

que es variable; sin embargo la cuota inicial en algunos casos de franquicias, incluye la construcción, remodelación ó adaptación del punto de venta, decoración y equipamiento en general, (Ver.Gráfica.4.3.5), y el tiempo de recuperación es variable de acuerdo a la inversión, pero su recuperación se establece rápido, siempre y cuando se haga lo estipulado por el franquiciante.(Ver. Gráfica.4.3.6.).

Por estas razones el impacto económico que representa el sistema de franquicias es que reduce la tasa de mortalidad de micro y pequeñas empresas, “mientras que el 65% de los pequeños establecimientos independientes no sobreviven el quinto año de vida, sólo el 5% de los negocios franquiciados muere antes de cumplir ese lapso”.¹¹⁸ Logrando ser negocios rentables, al mismo tiempo, que el efecto de la política de liberalización implico que las franquicias se expandieran en áreas de la economía mexicana que antes eran prohibidas o desconocidas por los inversionistas en beneficio de un desarrollo de la infraestructura nacional, de esta forma el sistema de franquicias revoluciono con una gran magnitud que en la en la actualidad en la economía mexicana ha originado que este sistema impacte los estandares de vida de la sociedad mexicana ya que los productos y servicios se distribuyen y llegan con un precio menor, transformando los márgenes de utilidad, con esto las franquicias obligaron a los negocios minoristas independientes hacer frente a las condiciones de la oferta y la demanda en beneficio de los consumidores; forzando a los comerciantes a actuar sobre la renovación de precios y servicios, mejorando así su ética y competitividad, en beneficio de la comunidad mexicana.

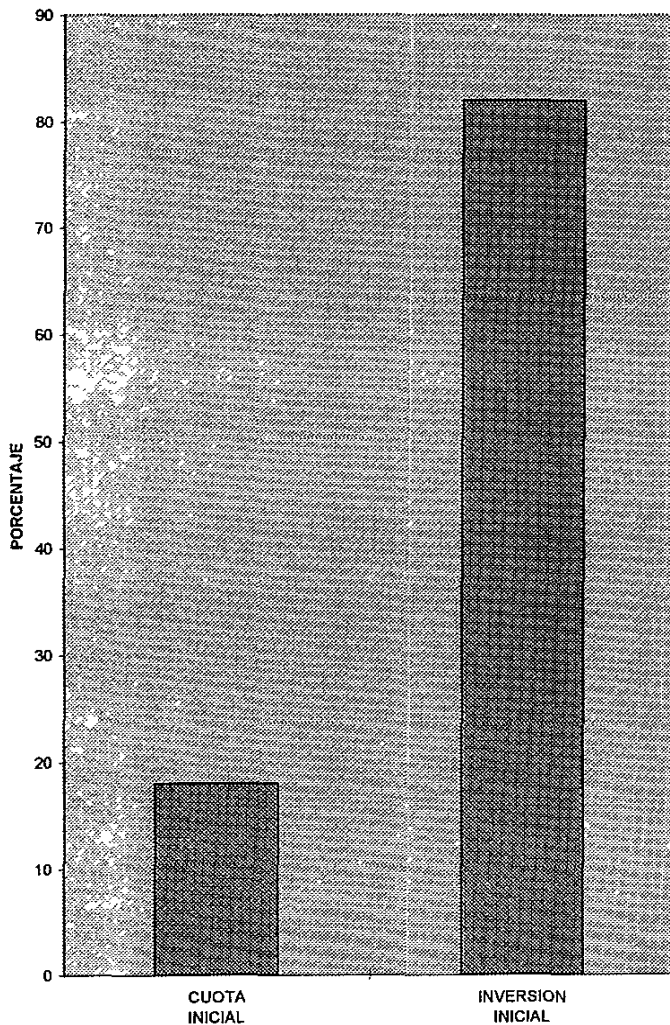
Por otro lado las franquicias son una fuente de generación de capital, más cabe señalar que las franquicias no son un medio para obtener ganancias, por cuotas o regalías elevadas; por el contrario las franquicias son un vehículo para la dominación de mercados, lo que entonces producirá dinero, para la inversión y expansión de bienes y servicios, el sistema de franquicias permite el acceso de inversionistas pequeños y medianos; lo que al ser adoptado este “sistema exitoso con tecnología de punta y prestigio de marca”,¹¹⁹ provoca los siguientes efectos en la economía mexicana:

“1.- Crecimiento de la economía.

118.) Mendiola, Gerardo y Aguilar, Carmén. “Las Franquicias más importantes en México”, Revista: *Expansión*. México. 1991, pág.31.

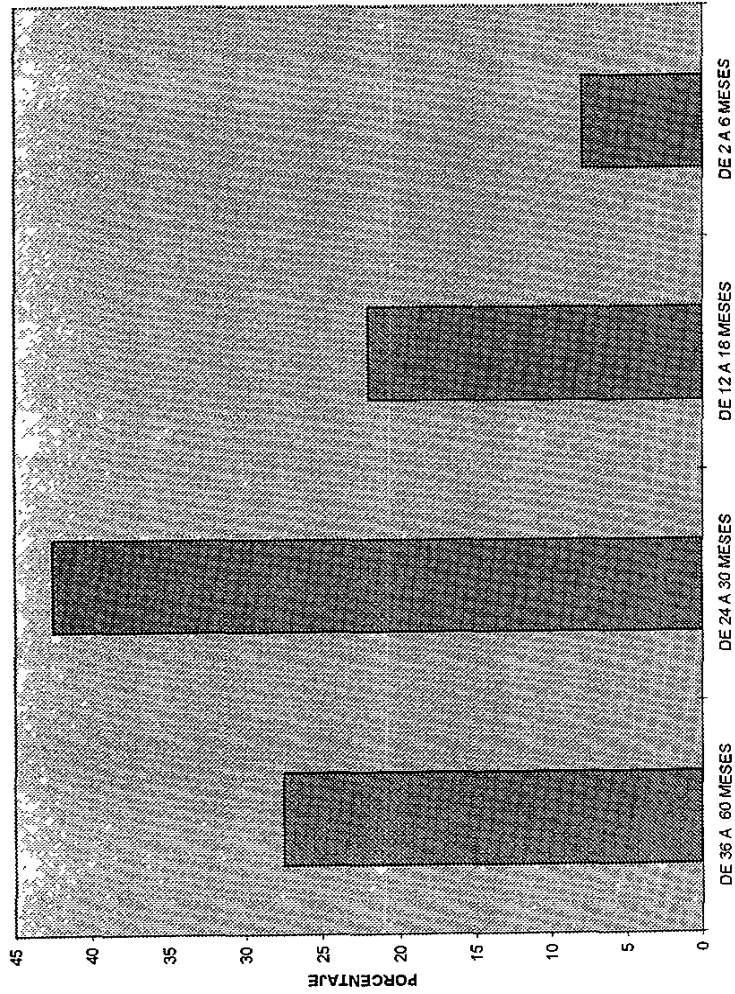
119.) Luna, Ricardo. “Burger Boy: Tras el paraíso perdido”. Revista: *Expansión* N.- 580. México. 1991, pp.76-80.

4.3.5. INTEGRACION DE LA INVERSION TOTAL DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA. A.M.F.

4.3.6. TIEMPO DE RECUPERACION DE LA INVERSION DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO EN 1995.



FUENTE: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA A.M.F.

- 2.- Posibilita pequeñas empresas que puedan acceder a las economías de escala y abarata precios.
- 3.-Contribuye al nacimiento de nuevas empresas.
- 4.-Contribuye a la modernización de las estructuras comerciales de un país.
- 5.-Produce una movilización de fondos financieros inactivos".¹²⁰

Por estas razones, las Franquicias en 1996 cerraron con "un crecimiento de 20% y ventas estimadas en 7 mil millones de dólares",¹²¹ este crecimiento se calificó como moderado debido a la escasez de financiamiento y la contracción del consumo por parte de la sociedad, por lo tanto el intercambio de bienes es provechoso, pero tiene que realizarse con cuidado y tratando de que las "franquicias se enfoquen básicamente en aquellos productos que son competitivos a nivel internacional".¹²²

De esta forma surgen en torno a las franquicias oportunidades de "negocios adyacentes llamados Comisariatos, estos se caracterizan por dar un servicio o proveer de insumos o materia prima a las franquicias en operación",¹²³ éstos son centros de distribución para industrias que consumen generalmente lo mismo integrando líneas de productos, estandarizando el sabor, por ejemplo los comisariatos se encargan de unificar toda la cadena de las salsas; ensaladas, picantes y vegetales diversos, calidad de la carne con cortes profesionales, la manera de picar la cebolla, el tipo de pan etc., asimismo este giro de negocio presta sus servicios en el área de cajas registradoras, correo directo, etiquetas promocionales, videos, rotulación y anuncios luminosos, equipamiento integral de muebles, despachos de abogados, consultoría y comercialización, a fin de distribuir todos sus servicios en todas sus unidades o puntos de venta.

120). Moreno, Miranda Martín " El impacto de la Apertura Comercial en las Franquicias", *el Financiero*. 2/Nov/92, pág.30.

121). Alós, Luisa María. "Tendrán las franquicias ventas por 7 mil mdd en 1996", *el Financiero*. México.D.F, 20/Dic/96, pág. 5.

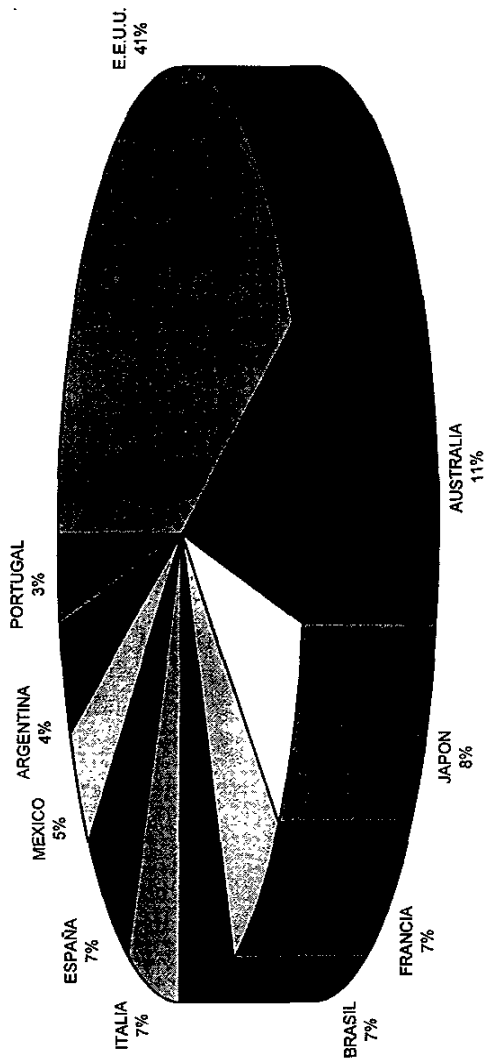
122). Vazquez, Rocío. "Las Franquicias, opción para quienes deciden establecer su negocio en México". *Gaceta*. U.N.A.M. 18/Ene/96, pág. 14.

123). Winter, Georgina. "Los Comisariatos oportunidades de negocios que surgen en torno las Franquicias". *Revista: Entrepreneur*. México. 1996, pp. 32-35.

Por otro lado, “(Las Franquicias más allá del milagro y la Liberalización: Crisis Económica en México 1990-1995)”, han constituido *el boom en la economía de México* sumando en 1995 un total de 9,174 de las que 1,534 son propiedad del franquiciante, distribuyéndose a lo largo de la República, con estas cifras en la actualidad nuestro país ocupa el octavo lugar mundial en cuanto al número de franquicias se refiere. (Ver.gráfica. 4.3.7.), sólo superado por Brasil pionero de esta figura en Latinoamérica.

De esta forma los “*Riesgos y Oportunidades de las Franquicias en la Economía Mexicana*”, más allá de las crisis cíclicas por las que a pasado México estas han permitido ofrecer la oportunidad de identificar y establecer las empresas más fuertes en el mercado nacional; lo cuál provoco que sólo las más valiosas permanecieran; por lo que se presencio la desaparición de otras; actualmente las franquicias tienen oportunidades de ser *la panacea de la economía mexicana* por sus altos proyectos de seguridad y excelencia en el servicio; ya que más allá de observar riesgos de *competencia*, las oportunidades son casi únicas y enormes, lo cuál este sistema proyectará una infraestructura de primer mundo para la economía mexicana.

4.3.7. COMPARATIVO MUNDIAL DE LAS FRANQUICIAS EN 1995.



FUENTE: ELABORADO POR CONCANACO Y SERVYTUR CON DATOS DE LA ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS.

CONCLUSIONES

De acuerdo a nuestro estudio, ver hacia atrás nos permite examinar el camino recorrido, analizar lo que hemos avanzado, tomar experiencia de nuestros errores, pero fundamentalmente replantear los objetivos, ajustar las metas, plantear la ruta de lo que nos falta recorrer para asegurar llegar. Ha transcurrido parte de un sexenio que concluirá el año 2 000, el nuevo siglo para México la cicatriz que dejó el evento de 1994 - 1995, tiene un fuerte impacto que no ha permitido a la economía un crecimiento sostenible para la población, por lo que la economía de México debe de manejarse con eficiencia; por un lado adoptar lo mejor de las ideas económicas a fin de materializar una acorde a las exigencias de nuestros tiempos y por el otro México necesita gobernantes con sabiduría, que realicen condiciones de estabilidad económica, política y social buscando equilibrios, diferenciando entre lo urgente y lo importante, saber que decisión tomar, administrar los tiempos; cabe mencionar que todo esto demanda conocimientos, experiencias y sobre todo sabiduría, liderazgo y decisiones adecuadas, sin olvidar radicar los dos lastres que a cargado nuestra nación que es la *burocracia* y la *corrupción*, factores que han contribuido en una parálisis de la planta productiva, el radicar estos dos fenómenos conducirá a un resultado positivo de crecimiento económico, esto en beneficio de la población.

Por otro lado México se encuentra inmerso ya en un sistema de liberalización económica que aunque un poco tarde, resultado de las condiciones económicas internacionales las cuales evolucionan vertiginosamente, lo que ha provocado que la capacidad económica y la capacidad de crecimiento de la nación dependa de su flexibilidad para adaptarse a las continuas transformaciones además de aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado internacional no sin ello destacar la necesidad de estabilidad política. Uno de los agentes económicos en el proceso de internacionalización actualmente, es la consolidación de las franquicias, el surgimiento de estas en el país cada vez es más poderoso, ya que las *Franquicias* están en la búsqueda de una beneficio por una mejoría constante en su infraestructura, logrando obtener hegemonía sobre ciertas áreas, con una amplia visión innovadora, obteniendo así el control de los mercados, con rasgos de carácter privado bien definidos y permanentes en rentabilidad, crecimiento y expansión con perspectivas a largo plazo a cambio de un pago mínimo denominado regalías, por parte de las filiales a la casa matriz, lo que en comparación de ganancias para el inversionista es pequeña, además de ser una inversión fija que se establece en el país, lo que trae beneficios para México.

Sin embargo es importante aclarar, que las franquicias van de la mano con la *modernidad*, por lo que para México la modernización resulta ser la descalificación de las tesis revolucionarias supervivientes y de sus metas alcanzadas que se pueden llevar con un experto y legal saber político, conteniendo capacidades y técnicas de una buena economía.

Por otro lado la economía empresarial se debe analizar y llevar como una especie de capitalismo liberal, habrá de entenderse el sistema económico social que se desentiende de la época, transforma la libertad para la persecución del lucro en la dimensión prevalente de la existencia humana y utilizar el interés individual como *el leit motiv* y el criterio pragmático de los que es *bueno y eficiente*, contra lo que es *malo y antieconómico*.

De esta forma los empresarios mexicanos deben aprovechar las oportunidades y responder a los retos económicos que se gestan a través de la revolución científica y tecnológica, con la aparición de los grandes consorcios de franquicias para enfrentar con oportunidad y suficiencia los retos que plantea el escenario internacional, si no quieren ser succionados y desaparecer del escenario económico. Así como canalizar adecuadamente la capacidad productiva de la gente en las empresas mexicanas, en el caso de los profesionistas que se canalicen a áreas que desempeñen funciones a corde a su experiencia y deseo de superación.

Asimismo las franquicias nacionales se han desarrollado con rapidez, debido principalmente por ser una organización perfecta de canales de distribución, bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en cualquier área que se desee invertir, ya que las partes se desarrollan en unión y eficiencia además de tener ventajas competitivas, compras en común, publicidad, desarrollo de productos, etc. Por otro lado las franquicias también tienen algunos inconvenientes especialmente para el franquicitario es importante considerar estos puntos: *poca independencia, inflexibilidad, disciplina, monitoreo del franquiciante, precios de los servicios, servicios, reputación, el trabajo personal, la venta del negocio y riesgo asociado con el franquiciante*.

De esta forma el impacto que tienen las franquicias en la economía mexicana son excelentes ya que contempla la oportunidad de avanzar:

- 1.-En la *internacionalización* de nuestra economía.
- 2.-*Promoción* de las exportaciones.
- 3.-El *desarrollo tecnológico*, palanca de avance y mejoramiento productivo de las industrias y el comercio.

Por estas razones, "*Los Riesgos de las Franquicias más allá del milagro y la Liberalización: Crisis Económica en México 1990-1995*", son limitados; y las ventajas amplias tanto para las empresas mexicanas como las extranjeras.

Finalmente los empresarios, comerciantes, empleados, etc, que pretendan establecer un sistema de franquicias, deben tomar en consideración algunos aspectos relacionados con el soporte que ofrece la firma franquiciante, así como lo relacionado con la operatividad de la misma; primeramente será necesario evaluar la factibilidad y rentabilidad del proyecto, recabar toda la información posible acerca del franquiciante en su país de origen, estudiar el mercado en donde se pretende establecer el negocio y por último el giro de la franquicia, ya que existen empresas que se aprovechan de la moda de las franquicias para sacar redituables ganancias sin garantizar un verdadero apoyo. Otro aspecto no menos importante es el pago que se tiene que efectuar al franquiciante por concepto de uso de marca, esto fluctúa entre el 3% y 12% sobre las ventas netas, dentro de este se incluye un porcentaje mínimo que se destina a un fondo de publicidad. Además de que se debe pagar un derecho de franquicia que por lo general se establece entre el 20 y 25% del total de la inversión, una vez realizado lo anterior, estando el inversionista en posibilidad de iniciar el negocio, se tendrá que observar que cumpla con ciertas reglas relacionadas con calidad, servicio y atención al cliente, a fin de obtener una imagen adecuada, por estas razones todo inversionista no debe olvidar consultar antes de invertir.

Asimismo, la banca nacional deberá implementar líneas de financiamiento para realmente fomentar el sistema de franquicias, adecuándolas a las expectativas de desarrollo que se han venido presenciando en nuestro país, estableciendo un esquema de *financiamiento accesible* en cuanto a los siguientes aspectos: *montos, tasas de interés, comisiones bajas y plazos largos*, ya que actualmente las franquicias representan una alternativa de negocio para las pequeñas y medianas empresas que no disponen de recursos necesarios para iniciarse en esta actividad comercial.

Por estas razones, las perspectivas de las franquicias nacionales y extranjeras en nuestro país serán positivas en el marco de que representan un *importante mercado*, generando inversión, creación de empleos y servicios cada vez más excelentes para los consumidores mexicanos.

ANEXO I

BIBLIA O MANUAL DE EXPLOTACION.

Manual o compendio pedagógico de cada fórmula de franquicia y que el franquiciador transfiera a cada uno de sus franquiciados. Comprende todo el **Know - how**, experiencia y tecnología que se transmite, debidamente ordenado, clasificado y puesto al día en la medida en que nuevas aportaciones ofrecidas por el resto de la cadena vayan enriqueciendo la misma.

En la práctica cualquier franquiciado debiera hallar respuesta a todas y cada una de las cuestiones que pudiera plantearle el montaje y la explotación del negocio franquiciado con la simple lectura del manual, desde cómo debe cursar un pedido hasta como debe realizar la cuenta de explotación de cada ejercicio.

CODIGO DEONTOLOGICO.

Conjunto de normas que en la práctica sustituyen la carencia de la legislación específica sobre la franquicia. Los miembros adheridos a las federaciones se solidarizan con este código, contribuyendo así a un mayor grado de uniformidad en los contratos de franquicia y equilibrar sus cláusulas.

Los Códigos deontológicos que han adquirido mayor predicamento en nuestras latitudes son el Europeo de la Franquicia y el de la Federación Francesa de Franquicia.

COMERCIO ASOCIADO.

Grupo formado por un conjunto de comerciantes que, sin ser del todo independientes, ni del todo integrados, prestan algún tipo de conexión entre ellos, siendo esta de diversos grados de intensidad.

En función de este grado de conexión o interdependencia, aparecen:

El comercio cooperativo, con acciones conjuntas a nivel de las compras, formación y promoción.

Las cadenas voluntarias o grupos de detallistas dependientes para ciertas acciones de un mayorista común;

Las franquicias, con un tipo de comercio (franquiciado) obligado mediante un contrato especial naturaleza a recibir y a dar una serie de prestaciones de un comerciante (franquiciador) que previamente ha desarrollado un negocio con:

- a). Originalidad.
- b). Reproductividad.
- c). Notoriedad.
- d). Rentabilidad.

Quedando ambas partes jurídicamente independientes.

COMERCIO INDEPENDIENTE

Grupo formado por el conjunto de comerciantes que explotan su propio negocio con total libertad en cuanto a *gestión* (compras, precios de ventas), *organización* (administrativa, contable fiscal) y *marketing* (imagen de marca, descuentos, publicidad).

COMERCIO INTEGRADO.

Grupo formado por el conjunto de comerciantes que pertenecen a una misma empresa o sociedad. Constituyéndose en asalariados del mismo pero en distintos centros o puntos de venta. Son ejemplos de este tipo de comercio los almacenes populares, los grandes almacenes, las grandes superficies de venta (hypers), los establecimientos con sucursales, etc.

CONTRATO DE FRANQUICIA

Documento redactado y preparado por el franquiciador, por el que se fijan los derechos y las obligaciones a que se someten ambas partes, tanto el mismo franquiciador como el franquiciado que firma y por tanto acepta voluntariamente las cláusulas en el contempladas.

CUOTA DE FUNCIONAMIENTO.

Cuota que el franquiciado paga al franquiciador en concepto de garantía de recepción de una asistencia técnica continuada para el perfecto funcionamiento del negocio motivo de la franquicia.

Suele calcularse en términos de porcentaje sobre las ventas o sobre las compras realizadas con liquidaciones periódicas.

CUOTA DE PUBLICIDAD.

Cuota que el franquiciado paga al franquiciador en concepto de participación en los gastos que las campañas publicitarias, bien en su establecimiento, bien de la enseña a escala nacional, vayan a representar dentro del presupuesto global.

DERECHO DE ENTRADA

Pago inicial a realizar por el franquiciado al franquiciador por la obtención del Manual de Explotación así como por el derecho a engancharse a la marca bajo la cuál va a explotar su negocio.

Varía en función del R.O.I. (return of investment), así como de la importancia de la franquicia pactada.

FRANQUICIA

Método ó sistema de colaboración económica continuada entre dos socios jurídicamente independientes. El franquiciante o titular de la marca y poseedor de los 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 entabilidad probada.

FRANQUICIA CORNER.

Espacio dentro de un comercio tradicional en el que los productos o servicios del franquiciador son ofrecidos de acuerdo con los métodos, imagen de marca y especificaciones que le son propias. La dependencia económica puede establecerse en función de un tanto por m² mes ocupado por el corner o mediante un porcentaje sobre las ventas realizadas en espacio ocupado.

FRANQUICIANTE.

Comerciante, persona jurídica o sociedad mercantil, que mediante contrato de franquicia aceptado y firmado y el pago de los derechos y cuotas convenidas, pasa a explotar su negocio bajo la enseña del franquiciador y de acuerdo con los sistemas que éste previamente haya probado.

FRANQUICIADOR.

Persona jurídica o sociedad que procede a una acción de franquicia, como son: puesta a punto mediante tiendas - piloto, reclutamiento de franquiciados, control y animación de la cadena de franquiciados. La fijación de sus derechos y de sus obligaciones frente al franquiciado vienen especificadas en el contrato de franquicia.

FULL DISCLOSURE.

Ley Federal americana, puesta en vigor el 21/10/1979, mediante la que se impone al franquiciante la redacción completa y detallada de una veintena de categorías de información acerca de la franquicia propuesta así como datos financieros fehacientes y reales cuando se presente un dossier financiero al respecto.

IMAGEN DE MARCA.

Representación de un cierto “valor” en la mente, de un determinado producto o servicio a través de su nombre o marca. La homogeneidad de cada uno de los elementos de la cadena franquiciada es la que provoca la imagen de la marca.

LOGOTIPO.

Símbolo o grafismo representando un nombre o una cierta composición de formas y colores que personalice e identifique una empresa o un producto. Equivale al impacto visual de la imagen de marca.

MASTER FRANQUICIADO.

Franquiciado que ha obtenido el derecho de explotar la franquicia nombrando sub - franquiciados en la zona donde alcanza su exclusividad, generalmente un país extranjero por referencia a la franquicia de origen.

SHOP IN THE SHOP.

Anglicismo equivalente a “*Tienda - en - la - Tienda*” e indicador de la existencia de una boutique especializada en el interior de un almacén con un mobiliario y una decoración propias de una franquicia. Viene a ser como el sistema utilizado en la franquicia corner.

TIENDAS PILOTO.

Establecimiento tipo desarrollado y puesto a punto por el franquiciador en orden a conseguir la realización práctica de los conceptos teóricos de su franquicia. Básicamente, establece las coordenadas de la regla 3 X 2, que contempla la necesidad de haber explotado tres tiendas piloto durante dos años cada una de ellas para poder considerarse el franquiciador en posesión de un sistema franquiciable, rentable y reproducible.

UN CASO PRACTICO (LEVI'S CENTER).

Perfil Humano:

- a). Persona con mentalidad empresarial.
- b). Emprendedor.
- c). Abierto a nuevas formas de negocio.
- d). Mentalidad joven y agresiva.
- e). Sensible hacia la modernidad.

ANEXO II

MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

Establecimiento Mister Donut N.º ----- "Franchise" N.º -----
Contrato concertado el ----- de ----- de 19----- entre Mister Donut of America, Inc.,
Sociedades Massachusetts (que en adelante se llamará la "Compañía"), y Don-----
-----ciudad----- condado-----
-----Estado----- Distrito postal-----
----(que en adelante se llamará el "detallista") con relación al establecimiento (que en
adelante se llamará el establecimiento del "detallista") sitio en la calle-----
Ciudad-----Condado----- Estado-----
Distrito postal -----.

DECLARAMOS

Considerando que como resultado de tiempo, esfuerzo y dinero empleados en investigación y desarrollo, la Compañía ha adquirido experiencia y conocimientos respecto a ingredientes, fórmulas, producción, comercialización, distribución y venta de doughnuts y productos a fines en un local especialmente diseñado y decorado con elementos, accesorios y combinaciones de color característicos, todo ello conocido como "mister Donut", y Considerando en conexión con todo ello, que la Compañía ha alcanzado una reputación, originando una demanda y creado una clientela para los doughnuts y productos afines bajo el nombre de Mister Donut, lo cual significa para el público un nivel máximo de calidad, limpieza, aspecto y servicio, todo lo cual la compañía ha difundido a través de diversos medios publicitarios, y Considerando que todo lo precedente encierra una importancia singular y valiosa para el público y que el franquicitario, con perfecta conciencia de ello, desean conseguir los correspondientes beneficios convirtiéndose en un concesionario Mister Donut, tal como se establece a continuación,

1.- La Compañía concede y el “franquicitario” acepta por el presente contrato, el nombramiento de concesionario Mister Donut en los términos y condiciones que a continuación se establecen, con el derecho de usar, en conexión con ello, los nombres comerciales, y registrados, así como los emblemas, la distribución y los colores propios de los establecimientos Mister Donut y sus accesorios, junto con la fórmula del doughnut y otras de la compañía, además de los métodos de fabricación, publicidad y comercialización, con tal que el “franquicitario”, se ajuste a los términos y condiciones que aquí se fijan.

2.- Este contrato, que entrará en vigor a partir del instante en que el establecimiento Mister Donut del “Franquicitario” haya quedado terminado y en condiciones de ser ocupado, seguirá siendo válido por un período de ----- años subsiguientes y se prorrogará automáticamente de acuerdo con los mismos términos y condiciones por un período igual al espacio de tiempo en el que el “franquicitario” o su sucesor, ocupe el establecimiento.

3.- La Compañía, mientras el contrato esté vigente, no deberá explotar en forma directa o conceder autorización en régimen de “franchising” a cualquier otro establecimiento Mister Donut sitio en un radio de-----.

4.- La Compañía deberá facilitar los planos y especificaciones generales para la creación de un establecimiento Mister Donut y deberá prestar ayuda en la elección de un constructor que cuide de esta labor en el local del franquicitario, no pudiendo introducirse cambios o adiciones a dichos planos y especificaciones sin contar con el consentimiento escrito previo de la Compañía. A menos que se establezca lo contrario de arrendamiento, el franquicitario, deberá erigir prontamente un establecimiento Mister Donut en su local que se ajuste exactamente con dichos planos y especificaciones y deberá desplegar su máximo esfuerzo para que se efectúe la instalación de elementos, mobiliario, maquinaria y equipo, así como para que se complementen todos los aparcamientos, se contrate el personal necesario y se atiendan todos los demás aspectos al objeto de que el establecimiento, dotado con todos los accesorios Mister Donut apropiados, pueda inaugurarse al público en un plazo de diez días después de haber terminado las obras. El franquicitario deberá instalar y utilizar en el establecimiento solamente los elementos, mobiliario, colores, maquinaria, instalaciones y accesorios que se ajusten a las especificaciones designadas o aprobadas por la compañía, quedando explícitamente convenido que el local deberá ser usado únicamente por el franquicitario y para desarrollar en el la actividad que en este contrato se establece.

5.- Antes de proceder a la inauguración para el público del establecimiento Mister Donut, la Compañía pondrá a disposición del franquicitario o su representante, el curso habitual de capacitación y formación referente a una dirección de un establecimiento Mister Donut, dando el franquicitario su conformidad a que él o su representante asistirán al mismo a plena satisfacción de la Compañía y a que se someterán también a cualquier adiestramiento o formación que la Compañía estime conveniente impartir periódicamente. Cualquier representante que se designe debe de ser aprobado por la Compañía. Durante el período inmediatamente anterior a la inauguración del establecimiento Mister Donut, y también, después de forma periódica, la Compañía en los momentos que a su dirección estime oportunos, pondrá a disposición del franquicitario, en su establecimiento y a cargo de ella, un consejero con el propósito de facilitar la inauguración del establecimiento Mister Donut y su subsiguiente explotación y también para ayudar al franquicitario a ajustarse a las condiciones que un establecimiento de tal tipo exige.

6.- El franquicitario deberá abonar a la Compañía periódicamente una cantidad por derechos de explotación y de aportación publicitaria igual al DOS (2) % de las ventas brutas, impuestos excluidos, conseguidas en el establecimiento. El día 10 de cada mes el franquicitario deberá facilitar a la Compañía un informe firmado en el que figuren las ventas brutas alcanzadas en el mes anterior descritas y clasificadas de acuerdo con las indicaciones que figuran en los modelos de Compañía y remitir el dinero debido. El franquicitario deberá llevar un sistema de contabilidad que se ajuste al prescrito por la Compañía para los establecimientos Mister Donut y utilizar además cajas registradoras que acumulen las ventas sin retorno de las sumas a cero, de las cuales podrán ser verificadas periódicamente, por los representantes de aquella. La compañía recibirá, con relación a los cobros brutos del franquicitario y de conformidad a este párrafo, un importe igual a UNO (1)% para cubrir los gastos de publicidad en periódicos, confección de carteles o promociones especiales que tengan lugar en todo o en parte, en el sector del Franquicitario aun cuando dicha publicidad presente carácter nacional o regional. No se utilizará publicidad alguna por parte del detallista a menos que su contenido y los medios de difusión propuestos hayan sido previamente aprobados por escrito por la compañía.

7.-La Compañía deberá vender al franquicitario y éste adquirir a la Compañía o a quienes la misma haya aprobado previamente por escrito, cualquier ingrediente o material que constituya parte integrante o represente la totalidad de cualquier producto o bebida fabricada, vendida o consumida en el establecimiento del franquicitario, incluido por ejemplo; pero sin construir una limitación, harinas azúcares, rellenos claros de huevo batidas, aromatizantes, mantecas natas, helados y otros productos lácteos, así como café, té chocolate y otras bebidas no alcohólicas. Los precios que aplicará la Compañía al

franquicitario con relación a los artículos reseñados serán los que rijan respecto a sus otros concesionarios en el momento que se reciban de aquél pedidos con fechas de entrega similares a los de estos, con incremento de cualquier gasto que resulte necesario para cubrir los costes adicionales de envío al franquicitario. El pago será efectuado por éste a la compañía a la mayor brevedad después del envío, reservándose la Compañía el derecho de exigir pago anticipado si, en su opinión, las circunstancias financieras o de cualquier otra índole del detallista no aconsejan la remisión antes de haber percibido su importe, el franquicitario deberá someter sus pedidos a la Compañía con el margen de tiempo suficiente para permitir a ésta complementarlos adecuadamente. La Compañía, sin embargo, no será responsable por ningún retraso en la fabricación o entrega o con relación a cualquier otra cuestión si tal retraso se debiese a: fuego, huelgas, disputas con los obreros, retrasos en el transporte, peticiones o solicitudes gubernamentales u otra causa que se halle fuera de el control razonable de la Compañía, debiendo señalar que la existencia de cualquiera de tales causas de retraso dará lugar al aplazamiento del momento de cumplimiento en la medida correspondiente. No obstante, durante cualquiera de tales retrasos, pero no por más tiempo, el franquicitario puede acudir a otras fuentes para cubrir sus necesidades respecto a los artículos afectados por dichos retrasos pero siempre y cuando haga los esfuerzos posibles para que dichos artículos se ajusten, en el mayor grado de las circunstancias permitan, a las normas y especificaciones establecidas para Mister Donut.

8.- En la medida exigida por la ley, el franquicitario debe explotar su establecimiento Mister Donut sólo bajo este nombre y sin añadir palabras o símbolos de cualquier naturaleza a menos que previamente y por escrito haya sido aprobada tal medida por la Compañía. El nombre de "Mister Donut", sin embargo, no deberá de formar parte del de la sociedad de cualquier franquicitario, el cual, a su propio cargo y en el terreno y local donde se encuentra instalado el establecimiento Mister Donut, deberá mantener de modo prominente y en perfecto estado en cuanto al aspecto y a sus condiciones, los emblemas cuya naturaleza, forma, color, número, emplazamiento, iluminación y dimensión, así como su texto y símbolos, se ajusten a lo requerido por la Compañía. El franquicitario no debe instalar en su establecimiento emblemas o elementos publicitarios de cualquier clase a los que se opongan razonablemente la Compañía, pero ésta no puede retirar su aprobación de un emblema previamente aceptado por escrito siempre y cuando dicho emblema se mantenga en buen estado. El nombre Mister Donut y/o marca registrada y/o símbolo, según lo haya designado la Compañía, y ningún otro deberá aparecer en todos los artículos de papel, servilletas, envases, sacos, cucharas, utensilios varios, cerillas, menús y otros elementos utilizados en conexión con la venta y exhibición de doughnuts y otros productos y artículos ofrecidos, excepto que exista la autorización previa escrita de la

Compañía. Ningún producto, máquina expendedora o medio de diversión deberá venderse, exhibirse. Instalarse o utilizarse en el establecimiento del franquiciario a menos que se cuente con la aprobación previa y por escrito de la Compañía. El franquiciario debe desplegar sus mejores esfuerzos para conseguir, mantener y aumentar las ventas de productos de Mister Donut en su local y sostener éste en funcionamiento durante todos los meses del período cubierto por el contrato en los días y horas en que los establecimientos Mister Donut lo hacen en similares emplazamientos.

9.- Con el fin de proteger la clientela de Mister Donut y mantener unos niveles uniformes de explotación, el franquiciario deberá dirigir su establecimiento de acuerdo con las normas y exigencias de calidad, producción, aspecto, limpieza, servicio, comercialización y publicidad de la Compañía y ajustándose estrictamente a las condiciones y horarios fijados periódicamente por el Manual Confidencial de Explotación. El contenido de este manual, que el Franquiciario considerará en todo su instante como secreto, no podrá divulgarse a nadie excepto en la medida que resulte necesaria para la explotación del establecimiento Mister Donut y además de permanecer en todo momento propiedad absoluta de la Compañía se devolverá a ella en término del contrato de "franchising". El franquiciario deberá de cooperar y participar en todas las promociones especiales de los establecimientos de Mister Donut cuando así lo requiera la Compañía y mantener el interior y el exterior del local, así como los anexos que se utilicen en conexión con el, en buenas condiciones de limpieza y orden. Asimismo deberá llevar a cabo los trabajos de iluminación, pintura, reparación y restauración que periódicamente se demuestren necesarios para mantener el nivel exigido por la Compañía a sus concesionarios. No deberá introducir alteración añadido, sustitución o mejora a su establecimiento a menos que haya sido previamente aprobados por escrito por la Compañía, y en todo instante vendrá obligado a mantener unas exigencias razonables de productos y géneros Mister Donut y a emplear el número suficiente de personal calificado para atender las demandas del público. Todo el personal deberá responder a las normas prescritas por la Compañía respecto de la capacidad, higiene, limpieza y conducta. Y aquel que desempeñe labores de dirección o de supervisión, así como el que reciba preparación especial por parte de la Compañía, deberá de dar su conformidad a un acuerdo similar al exigido del personal de igual carácter al servicio de otros franquiciarios Mister Donut, comprometiéndose a no desarrollar actividades competitivas. En el caso de que algún empleado del franquiciario lleve trabajos que, en opinión de la Compañía, exijan conocimientos especiales, tal empleado deberá ser preparado de acuerdo con las normas establecidas a tal fin y usar además uniformes confeccionados con tejidos y colores que respondan al nombre, marca y/o símbolos designados por la compañía.

10.- Para asegurar el cumplimiento de los términos y condiciones precedentes, los representantes de la Compañía están facultados para inspeccionar periódicamente el establecimiento del franquiciario, así como los productos artículos, géneros y métodos de fabricación y comercialización, y llevar a cabo tests y mantener conversación con los empleados del franquiciario en conexión con ello. Si el franquiciario no consigue que su establecimiento se desenvuelva de acuerdo con las normas y condiciones prescritas en este contrato o Manual Confidencial de Explotación, la Compañía puede a su opinión y a cargo del franquiciario, situar a un representante propio en el establecimiento para determinar si cumplen las condiciones estipuladas.

11.- A su cargo y contra toda clase de responsabilidades publicadas, incluida la derivada de los productos ofrecidos, el franquiciario deberá concertar un seguro con sociedades consideradas satisfactorias por la Compañía y en cuantía razonablemente determinada por ésta, respaldando dicho seguro la Compañía y el franquiciario de acuerdo con sus respectivos intereses. Respecto a este punto el franquiciario de acuerdo con sus respectivos intereses. Respecto a este punto el franquiciario deberá facilitar periódicamente a la Compañía pólizas acreditativas de dicho seguro junto con los recibos justificativos de haber satisfecho las primas. Finalmente, el franquiciario deberá pagar a la compañía los costes y gastos razonables, con inclusión de los honorarios de abogado, en que la misma haya incurrido con relación a toda acción legal encaminada a hacer cumplir cualquiera de las estipulaciones de este acuerdo.

12.- Durante todo el tiempo en que este acuerdo se halle en vigor y por un período de cinco años a contar desde la fecha de terminación e independientemente de cuál haya sido la causa de ésta, el franquiciario no deberá invertir, participar financieramente o asociarse con ninguna firma similar o substancialmente parecida con un establecimiento Mister Donut en ningún punto situado de un radio de veinticinco (25) millas del establecimiento del franquiciario o de cualquier establecimiento Mister Donut, o contratar o intentar contratar cualquier persona que en aquel instante se halle en servicio, o lo haya estado en el curso de los tres (3) meses anteriores, de la Compañía o de un establecimiento Mister Donut. En ningún momento, salvo en el curso normal de la actividad comercial del franquiciario deberá éste comunicar a otra persona cualquier información o conocimiento concernientes a los ingredientes, fórmulas y métodos de fabricación, promoción y venta o distribución utilizados por la compañía.

13.- Salvo a sus parientes o legatarios nombrados en testamento y siempre que éstos concierten un acuerdo directo por escrito con la Compañía para asumir las obligaciones del franquiciario, los derechos de éste no son transferibles en todo o en parte más que en los casos siguientes.

a). Si el franquicitario desea transferir sus derechos a un presunto comprador del establecimiento Mister Donut puede llevarlo a cabo y quedar relevado de toda obligación ulterior, con excepción de las mencionadas en el párrafo 12, con tal que el comprador (en cuya expresión debe incluirse la persona o personas que ejercen el control de los negocios de un detallista social u otra entidad) goce de una calificación positiva en cuanto a crédito, posea un buen carácter moral, cuente con una reputación comercial satisfactoria para la compañía y esté dispuesto a aceptar cualquiera de los acuerdos que esta exija en aquel momento de los nuevos franquicitarios de Mister Donut y de las personas al frente de los negocios de franquicitarios representados por una sociedad. Asimismo resultan transferibles los derechos si todas y cada una de las obligaciones del detallista son atendidas en su totalidad, si el franquicitario no está en falta con relación a alguna de las estipulaciones de este acuerdo, si la persona o las personas se encuentran al frente de los negocios de un franquicitario representado por una sociedad u otra entidad se comprometen bajo pliego sellado a responder de toda reclamación contra la Compañía, y si el franquicitario se aviene a satisfacer a la Compañía la suma de quinientos (500) dólares para cubrir sus gastos legales y de otra índole de conexión con lo procedente.

b). Si el franquicitario se halla representado por una persona individual y desea transferir sus derechos a una sociedad, puede hacerlo y quedar relevado de este modo de sus obligaciones originales (además de las contenidas en el párrafo 12) a pesar de las limitaciones precedentes respecto a transferencias, si concurren las condiciones siguientes:

- 1.- La sociedad acaba de constituirse y sus actividades quedan confinadas exclusivamente a actuar como franquicia Mister Donut de conformidad con este acuerdo.
- 2.- El franquicitario es el propietario de la participación mayoritaria de la sociedad y es por ello el ejecutivo principal de la misma.
- 3.- La totalidad de los débitos del franquicitario hacia la Compañía son cancelados.
- 4.- La sociedad concierta un acuerdo escrito directo con la Compañía asumiendo todas las obligaciones del franquicitario.
- 5.- Todos los accionistas presentan su conformidad a un acuerdo sellado con la Compañía para:
 - a). Garantizar el pago íntegro de los débitos de la sociedad a la Compañía durante la solvencia de la primera;

b). Aceptan responsabilizares individualmente por las obligaciones asumidas por el franquicitario según el párrafo 12.

c). Si el franquicitario, o su sucesor, es una sociedad mercantil, no deberán venderse, cederse, hipotecarse o transferirse las acciones sin contar con el consentimiento previo y por escrito de la Compañía, salvo cuando existe una venta de todas ellas según las condiciones mencionadas anteriormente en este mismo párrafo respecto a la transferencia de los derechos del franquicitario a un comprador como si la persona ó personas adquierientes de dichas acciones personas o personas dicho comprador. Todas las acciones deberán de llevar en este caso la siguiente inscripción "La transferencia de esta acción se halla sujeta a los términos y condiciones de un acuerdo de "franchising" fechado el ----- entre Mister Donut of America, Inc. y Don -----".

d). El franquicitario de deberá de vender, transferir, ceder, hipotecar o subarrendar el establecimiento o cualquier propiedad personal utilizada en conexión con él ya sea en todo o en parte sin ofrecerla previamente a la Compañía en las mismas condiciones que la hayan sido sometidas por escrito por otra persona o firma responsable, contando entonces la Compañía con treinta (30) días a partir de la fecha de comunicación del nombre del oferente y de sus condiciones para determinar si le conviene aceptar la oferta. Cualquier venta, transferencia, cesión, hipoteca, arriendo ó subarriendo del establecimiento del franquicitario o de cualquier propiedad del personal utilizada en conexión con él, salvo las mencionadas en este contrato, o cualquier oferta efectuada a través de un anuncio público para llevarlo a cabo algo de lo indicado, dará derecho a la Compañía a considerar terminado este acuerdo.

14.- Si el franquicitario no cumple u observa alguna de las condiciones establecidas en este contrato o en un arriendo o subarriendo del establecimiento y no procede a subsanarlo en el plazo de cinco (5) días después de haber sido requerido para ello por la compañía, o se entrega de forma repetida y persistente a violaciones de cualquiera de dichas condiciones, o acepta una cesión general o una hipoteca en beneficio de sus acreedores, o comete o sufre una omisión o negligencia en una venta de contrato de venta condicional, una hipoteca o un instrumento de crédito, o se presenta por él o en su contra una demanda iniciando un procedimiento al amparo de la Ley de Quiebras, o se nombra un administrador judicial por un tribunal de jurisdicción competente para hacerse cargo de todas o parte de sus propiedades, la Compañía puede dar por terminado este acuerdo y cancelar todos los derechos derivados del mismo en favor del franquicitario.

15.-A la terminación de este acuerdo por cualquier causa, el franquicitario debe suspender inmediatamente el uso de todos los nombres comerciales, marcas, rótulos, símbolos y anuncios concernientes a Mister Donut, así como cesar en la venta de sus productos, y en la medida en que pueda legalmente hacerlo deberá proceder a efectuar los cambios necesarios sugeridos por la Compañía en los rótulos, edificios y estructuras con objeto de eliminar el nombre de Mister Donut de su establecimiento y poder distinguirlo de modo efectivo del anterior y de cualquier otro afecto a Mister Donut. En el caso de que franquicitario, al ser requerido, no lleve a cabo tales cambios, la Compañía, en la medida que aquél lo autorice, gozará del derecho de penetrar en el establecimiento, a la fuerza si es necesario, sin ser culpable de allanamiento o cualquier otro delito y sin perjuicio de los demás derechos que le correspondan, dispondrá del de llevar a cabo los cambios mentados a costa del detallista y éste, a opción de la Compañía, deberá entregar, a valor depreciado y según los apuntes existentes en su contabilidad, todos los impresos, artículos y demás material que lleve el nombre de Mister Donut. De dicho valor, sin embargo, deberá deducirse el de gastos de instalación y desmontaje.

16.- El no ejercer por parte de la compañía cualquiera de las atribuciones que le corresponden en virtud de este acuerdo, o no insistir en el cumplimiento estricto por parte del franquicitario de cualquier obligación o condición exigible, así como cualquier hábito o costumbre de las partes que difiera de las estipulaciones del siguiente contrato, no constituirá renuncia del derecho de la Compañía a exigir el exacto cumplimiento de los términos convenidos. La renuncia por parte de la Compañía con relación a cualquier falta o transgresión del detallista no podrá afectar o disminuir los derechos de aquélla respecto a otra u otras subsiguientes de igual o distinta naturaleza ni tampoco cualquier retraso u omisión por parte de la Compañía a ejercer cualquier derecho derivado de una falta o transgresión podrá afectar o disminuir los derechos de la Compañía respecto a la misma y otra subsiguiente. La relación entre las partes es solamente la propia de personas independientes. No se persigue, por tanto, la constitución de una sociedad ni una relación entre principal y gente. El franquicitario, pues, no deberá comprometer el crédito de la Compañía o ligarla a una obligación cualquiera, y procurará, tenerla al margen de toda reclamación, demanda, coste o gasto en conexión con el establecimiento de aquél y su correspondiente explotación. Este contrato contiene todas las condiciones convenidas entre las partes respecto al objeto del mismo y ninguna promesa o acuerdo concertados de palabras resultarán de fuerza o efecto algunos. Los derechos de la Compañía se consideran transferibles en beneficio de sus sucesores.

17.- Todas las comunicaciones concernientes a este acuerdo deberán ser enviadas por correo certificado a la compañía de Massachusetts y al franquicitario en su

establecimiento, a menos que la compañía o del franquicitario, según sea el caso, envíe periódicamente a la otra parte y a través de dicho correo nota escrita de un cambio de domicilio.

18.- Si el "franquicitario" se halla representado por dos o más personas individuales, éstas serán responsables juntas y por separado, y las referencias al "franquicitario" en este acuerdo deberán hacer mención de tales personas. El término "franquicitario" incluye también a las mujeres, sociedades mercantiles y otra entidad cualquiera.

19.- Si cualquier condición de este acuerdo o su aplicación a una persona o circunstancia, resulta invalidada o imposible de cumplir, el resto de este acuerdo o la aplicación de dicha condición a otras personas o circunstancias no quedará afectada siempre y cuando la condición o aplicación invalidada o imposible de cumplir sea reemplazada por otra adecuada con el fin de llevar a efecto la intención y el propósito de la que ha quedado anulada, y si las partes no consiguen llegar a un acuerdo sobre este punto, el problema deberá de ser resuelto por arbitraje en la forma siguiente: Cada parte deberá elegir un árbitro y los dos así nombrados a un tercero, y en el caso de que no se consiga elegir a los primeros o éstos no lleguen a un acuerdo respecto al tercero, la decisión recaerá en la American Arbitration Association, o cualquier sucesor de ella, atendiendo la demanda de cualquiera de las partes. Los trámites del arbitraje deberán desarrollarse de acuerdo con las reglas en vigor de la American Arbitration Association o cualquier sucesor de ella y el fallo alcanzado por mayoría de los árbitros será considerando de cumplimiento obligatorio una vez representado ante un tribunal de jurisdicción competente.

En testimonio de lo cual las partes firman y sellan este acuerdo en la fecha que figuran en su encabezamiento.

MISTER DONUT OF AMERICA, INC.

Testigo-----

Por-----

Testigo-----

Franquicitario-----

ANEXO 3

FRANQUICIAS EXTRANJERAS

<i>NOMBRE</i>	<i>DESCRIPCION</i>
ALPHAGRAPHICS.	IMPRESION Y FOTOCOPIADO.
AMERICAN RESTORATION SERVICE.	RESTAURACION.
ARBY'S.	COMIDA RAPIDA.
BIG BOY.	COMIDA RAPIDA.
BLUE BELL.	HELADOS.
BRESLER'S.	HELADOS.
BROASTER FRIED CHICKEN.	COMIDA RAPIDA.
BUDGE RENT A CAR.	ARRENDAMIENTO AUTOMOTRIZ.
CAESAR'S.	PIZZAS.
CEILING DOCTOR.	LIMPIEZA.
CENTURY 21.	BIENES RAICES.
COLOMBO.	HELADOS.
COMET.	TINTORERIA Y LAVANDERIA.
CUENTOS PERSONALIZADOS.	ENTRETENIMIENTO.
CHOP CHOP.	COMIDA RAPIDA.

CHURCH'S CHIKEN.

DAIRY QUEEN.

DANIEL HECHTER.

DAYS INN HOTELS.

DOLLAR RENT A CAR.

DRIM.

DRY CLEAN USA.

EXECUTRAIN.

FAST SINGS.

FORM YUO 3 INTERNATIONAL.

FRANQUICIAS ROC.

FRUITS & YOGURT.

FUN TIME PIZZA.

GOLF USA.

GRANDY'S.

GYMBORE.

HIGHTECH SINGS.

HO LEE CHOW.

HOWARD JOHNSON.

RESTAURANTES.

HELADOS.

ROPA.

HOTELES.

ARRENDAMIENTO

AUTOMOTRIZ.

HELADOS.

TINTORERIA Y

LAVANDERIAS.

CAPACITACION.

ANUNCIOS.

CENTRO DE CONTROL

DE PESO.

CONSTRUCCION.

HELADOS.

RESTAURANTES.

ARTICULOS DEPORTIVOS.

COMIDA RAPIDA.

GIMNACIOS.

ANUNCIOS.

COMIDA RAPIDA.

HOTELES.

HQ.	ARRENDAMIENTO
	INMOBILIARIO.
IBAKARI.	RESTAURANTES.
INCH BY INCH.	GIMNACIOS.
KWYK KOPY.	IMPRESION Y
	FOTOCOPIADO.
LA PIZZA LOCA.	PIZZAS.
MAILBOX. ETC.	SERVICIO POSTAL.
MERLE NORMAN COSMETICS.	COSMETICOS.
MIRACLE EAR.	AUXILIARES AUDITIVOS.
MOVENPICK.	HELADOS.
MRS. FIELDS.	PASTELERIA Y
	REPOSTERIA.
NATURALLY BEAUTIFUL NAILS.	COSMETICOS.
NECTAR BEUTY SHOPS.	COSMETICOS.
ONE HOUR MARTINIZING.	TINTORERIAS Y
	LAVANDERIAS.
PABST BREWING COMPANY.	BEBIDAS.
PETER PIPER PIZZA.	PIZZAS.
POST NET.	SERVICIO POSTAL.
PRESTEZA SERVICIOS DE	
ALTA TECNICA.	REPARACION DE CALZADO.

PROFESIONAL CARPET SYSTEMS.

RAINBOW INTERNATIONAL.

SCHLOZSKY'S DELI.

SHAKEY'S PIZZA POLLO.

SING PLUS.

SIR SPEEDY REPRESENTADA

POR QUI.

SPLASH'N DASH.

STAINES GLASS OVERLAY.

STEMATIC, INC.

SUBWAY.

SUJO EXPRESS.

SUPER 8 MOTELS.

SUPREME USA CLEANERS.

TCBY.

THE ATHLETE'S FOOT.

THE BEVERLY HILLS WORKOUT.

THE ROAD A HEAHD.

THE SIGNERY.

LIMPIEZA.

LIMPIEZA.

COMIDA RAPIDA.

RESTAURANTES.

ANUNCIOS.

IMPRESION Y

FOTOCOPIADO.

LAVADO Y LUBRICADO

DE COCHES.

VITRALES.

LIMPIEZA.

COMIDA RAPIDA.

RESTAURANTES.

HOTELES.

TINTORERIAS

Y LAVANDERIAS.

HELADOS.

ROPA.

GIMNACIOS.

MECANICO.

ANUNCIOS.

UNITS.

VALUCLEAN.

WESTERN SIZZLIN O WESTERN STEAK.

ROPA.

TINTORERIA Y

LAVANDERIAS.

RESTAURANTES.

BIBLIOGRAFIA

Arce, Gargollo Javier.

El contrato de Franquicia.

Editorial: Themis. México. 1989., p.p. 65.

Ariola, Carlos.

Liberalización de los Servicios: Documentos básicos del T.L.C. México,

Editorial: Purrúa. México. 1994., p.p.252.

Aspe, Armella Pedro.

El camino mexicano de la transformación económica.

Editorial: Fondo de Cultura Económica. México. 1993, p.p. 214.

Borian, Donald D.

Las Ventajas del Franchising. México,

Editorial: Macchi. México. 1992, p.p.189.

Britain.

Editorial: Bookshops Crown., England. 1997., p.p.650.

Brom, Juan.

Esbozo de Historia Universal.

Editorial: Grijalbo. México. 1982, p.p.273.

Castro, Rodríguez Elodia.

Franquicias enfoque Administrativo Contable y Legal en México.

Editorial: Nueva Era. México, p.p.150.

Chalmer's, Jhonson y Fyson D'Andrea Laura.

Politics and Productivity: How Japan's development strategy works.

Editorial: Harper Business. U.S.A. 1990, p.p.253.

Cypher, James. M.

Estado y Capital en México: política de desarrollo desde 1940.

Editorial: Siglo XXI. México. 1992, p.p.245.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Editorial: Porrúa. México. 1994., p.p.134.

De la Peña, Sergio.

Del milagro a la crisis a la ilusión, el miedo y la nueva esperanza: análisis de la política económica.

Editorial: Fontamara. México. 1995., p.p.405.

Díaz, de Castro Enrique y Fernández Juan Carlos.

Distribución Comercial.

Editorial: Mc Graw-Hill. México. 1993, p.p.350.

Education Britains.

Editorial: HMSO Books, edición. 2. England 1996., p.p.157.

Employment Britains.

Editorial: HMSO Books, edición: 1. England. 1994, p.p.231.

García, Cairó. Franchising una Revolución comercial.

Editorial: Hispano Europea. Barcelona. 1980, p.p.109.

García, Pelayo Ramón.

Editorial: Larousse. Tomo.1. Edición. 3. México. 1988. p.p.1 072.

Gilly, Adolfo.

La Revolución interrumpida.

Editorial: El Caballito. México. 1990, p.p.410.

Gonzalez, Calvillo Enrique.

Franquicias la Revolución de los 90's.

Editorial: Mc Graw - Hill. México. 1992, p.p. 144.

Gonzalez, Calvillo Enrique.

La experiencia de las Franquicias.

Editorial: Mc Graw - Hill. México. 1994, p.p. 159.

González, Casanova Pablo.

México ante la Crisis.

Editorial: Siglo XXI. Edición. 4. México. 1989, p.p. 497.

Hermida, Jorge. A.

Marketing de Concepto de Franchising claves para armar un proyecto que le permita competir y crecer en su mercado.

Editorial: Macchi. México. 1993, p.p.220.

Hernandez, Hernandez Jesús.

Periodo de José López Portillo: El Estado Mexicano 1976-1982.

Editorial: ENEP ARAGON -UNAM. México. 1990, p.p.70.

Huerta, González Arturo.

Liberalización e Inestabilidad económica en México.

Editorial:Diana.México. 1992., p.p. 203.

Ibarra, Valdés David.

Los primeros pasos al mundo empresarial.

Editorial:Limusa. México. 1994, p.p.362.

Labra, Armando.

Para entender la economía Mexicana.

Editorial: UNAM. México. 1987, p.p.75.

Lazcano, Espinoza Enrique.

Política Económica de México.

Editorial: IMEF.México. 1989, p.p. 159.

Ley Federal de Competencia Económica.

Editorial: PAC.México.1989, p.p.27.

Ley de fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Editorial: Purrúa. México. 1997, p.p.507.

Ley de Inversión Extranjera.

Editorial: Purrúa. México.1997, p.p. 507.

Ley Federal de Protección al consumidor.

Editorial: PAC. México. 1989, p.p.60.

Mason, Barry. J. Y Mayer Morris. L.

Reitaling

Editorial: IRWIN. México .1994, p.p. 601.

Ortiz, Wedymar Arturo.

Política Económica de México 1982-1994: Dos Sexenios Neoliberales.

Editorial: Nuestro Tiempo. México. 1994, p.p.165.

Purvin, Robert. L.

Fraude de las Franquicias.

Editorial: C.E.C.S.A. México 1995, p.p.325.

Raab, Stevens y Matusky, Gregory.

Franquicias como multiplicar su negocio.

Editorial: Limusa. México 1992, p.p.497.

Ramos, Esquivel Alejandro.

Las arcas vacías.

Editorial: Diana. México. 1984, p.p. 215.

Rivera, Ríos Miguel Angel.

Crisis v Reorganización del capital México: 1960-1985.

Editorial: Era. Edición. 5. México. 1993, p.p.227.

Salazar, Bueno Feliciano.

Control de cambios y nacionalización de la banca privada.

Editorial: ENEP ARAGON UNAM. México. 1983, p.p.217.

SECOFI.

La cultura empresarial en México.

Editorial: Porrúa.México.1990, p.p.309.

Tamames, Gallego Ramón.

Diccionario de Economía y Finanzas.

Editorial: Limusa.México.1994, p.p. 690.

Torres, Blanca.

México y el Mundo historia de sus Relaciones Exteriores.

Editorial: El Colegio de México. Tomo. VII. México. 1991, p.p.234 .

Torres, Gaytan Ricardo.

Teoría del comercio Internacional.

Editorial: Siglo. XXI. Edición. 18.México. 1993 , p.p. 142-154.

Urquidi, Victor.

El desarrollo económico social en México: Visión del México Contemporáneo.

Editorial: El Colegio de México.México.1976, p.p.203.

Vaura, Terry G.Ph.D.

Aftermarketing.

Editorial: Iberoamericana Addison- Wesley.México. 1994, p.p.287.

Villarreal, Rene.

La Contrarrevolución Monetarista. Teoría política económica e ideológica del neoliberalismo.

Editorial: Océano.México.1947, p.p.545.

Villarreal, Rene.

México 2010.

Editorial: Océano.México.1993, p.p.371.

Vlcek, Davison y Donald, D. Jeffrey.

El Efecto Domino.

Editorial: Mc Graw - Hill.México.1990, p.p.310.

Whitehill, Arthur M.

La gestión empresarial Japonesa: Tradición y transición.

Editorial: Andrés Bello. México. 1994, p.p. 353.

Zorrilla, Arena Santiago y Mendez, Silvestre José.

Diccionario de Economía.

Editorial: Limusa. Edición .2.México.1994, p.p.265.

HEMEROGRAFIA

Alós, María Luisa.

“Tendrán las franquicias ventas por 7 mil millones de dólares en 1996”.

El Financiero. Sección: Análisis. México 20 de Diciembre de 1996, pág.5.

Analisis.

“Se eliminarán para el año 2 000 los aranceles a productos de información tecnológica: OMC”.

El Financiero. . Sección. Futuros. México 13 de Diciembre de 1996,pág. 4.

Ballesteros, Inclán Nicolás.

“Los círculos de Calidad: Exigencia Nacional”.

El Financiero. Sección: Economía. México 5 Noviembre de 1992, pág. 28.

Becerril, Isabel.

“Infuncionales, los planes de apoyo a microempresas”.

El Financiero. México 27 de Septiembre de 1996, pág. 6.

Bendesky, León

“De la euforia al sacrificio”.

La Jornada. Sección: Economía. México 8 de Enero de 1995, pág. 45.

Cacho, López Yalín.

“La marca, el alma del negocio”.

El Financiero. México 6 de Diciembre de 1996, pág.12.

Conchella, José Angel.

“Neoliberalismo Cultural”.

El Financiero. México 18 de Septiembre de 1996., pág.40.

Flores, Gerardo.

“Alto costo del dinero, freno para pequeñas Industrias”.

El Financiero. Sección: Nacionales. México 27 de Septiembre de 1996, pág. 6.

Flores, Gerardo y Salgado Alicia.

“Negociará México con el FMI, línea abierta de crédito para 1997-1999”.

El Financiero. Sección Finanzas. México 10 de Enero de 1991., pág.132.

Gómez, Salgado Arturo.

“Ningún avance en la modernización educativa”.

El Financiero. Sección Economía. México 9 de Abril de 1997., pág. 31.

Landa, Raymundo.

“Innovar un proceso permanente en las empresas”.

El Financiero. Sección: Análisis. México 5 de Enero de 1993, pág. 29.

Lowe, F Martín.

“Talento sin Uso”.

Novedades. Sección: Finanzas. México 15 de Enero de 1995., pág. 4.

Llano, Cifuentes Carlos.

“América Latina y el espíritu de la empresa”.

El Financiero. Sección Enfoques. México 31 de Septiembre de 1991, pág.46.

Martínez, García Arnulfo.

“Educación activa para el trabajo del futuro”.

El Financiero. Sección Enfoques. México 13 de Marzo de 1997., pág. 22.

Moreno, Miranda Martín.

“El impacto de la apertura comercial en las franquicias”.

El Financiero. Sección: Enfoques. México 2 de Noviembre de 1992., pág. 30.

Morfin, Juan Pablo.

“El éxito de productos en tiempos de crisis”.

El financiero. Sección Mercadotecnia. México 12 de Junio de 1996., pág.137.

Olguín, Claudia y Cappi, Mario.

“Vacas flacas obligan a tiendas departamentales a mexicanizarse”.

El Financiero. Sección: Negocios. México 22 de octubre de 1996., pág. 14.

Olmos, Luís. I.

“Competencia, Etica y Competitividad”.

El Financiero. México 22 de Octubre de 1993.pág. 34.

Opalín, León.

“Globalización y desempleo”.

El Financiero. México 27 Septiembre de 1996.pág. 6.

Opalín, León.

“Primera Conferencia Ministerial de la OMC”.

El financiero. Sección Finanzas. México 13 de Diciembre de 1996., pág. 10.

Pliego, Garduño José Luís.

“Administración por Calidad”.

El Financiero. Sección: Análisis. México 26 Febrero 1997.,pág. 17.

Rangel, M Jesús.

“Fusiones y Contrataciones”.

Novedades. Sección: Finanzas. México 15 de Enero de 1996., pág. 42.

Ruíz, Duran Clemente.

“Escenarios de la Economía”.

La Jornada. Sección: Economía. México 8 de Enero de 1995., pág 45.

Sitinson, Ortiz Yvonne.

“el sueño de una América unida”.

El Financiero. Sección: Economía. México 6 de Febrero de 1997.,pág. 22.

Vazquez, Rocio.

“Las Franquicias, opción para quienes deciden establecer su negocio en México”.

Gaceta U.N.A.M. México 18 de Enero de 1996, pág. 14.

REVISTAS

Akio, Hosomo.

“La APEC y la América Latina”.

Cuadernos del Japón.

No. 1. Japón Diciembre de 1996. p.p.68.

Arroyo, Pichardo Graciela.

“La Globalización como caos camino hacia la configuración del sistema histórico del siglo XXI”.

Revista de Relaciones internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y

Sociales UNAM. No. 59. México Julio - Septiembre. 1993. , p.p.83.

Arias, Angeles.

“Bacterias devoradoras: atractivas franquicias”.

Entrepreneur. No. 3. Vol.2. México. 1994., p.p.69.

Barstone, Robert.

“The race is on: Franchising Mexico”.

Business. México Mayo - Junio. 1994, p.p.72.

Caffey, A. Andrew.

“500 Franquicias en México”.

Entrepreneur. Tercera . edición. México. 1996, p.p.80.

Cano, Gustavo y Zamora, Abraham.

“El Neoliberalismo en américa látina”.

Expansión. No.- 579. Vol. XXIII.27 . México Noviembre de 1993,p.p.138.

Gallastegui, Juan Manuel.

“500 Franquicias en México un buen principio la C.O.F.”

Entrepreneur. Tercer edición. México. 1996., pág. 95.

Gappa, Robert.

“Una estrategia de dominación”.

Expansión. México, D. F. No. 578. Vol. XXIII. Sección: Enfoques.

México Noviembre de 1991., p.p.132.

Hartnett, Michael.

“Franchising - World”.

Business. Vol. 24. U.S.A. January- February. 1992. , pág. 713.

Hofstede, G.

“Culture and Organization a literature review study”.

Enterprise Management. No.- 1.Japón. 1978, p.p.127.

Huerdo, Lange Juan.

“Franquicias el valor del manual”.

Expansión. México, D.F. No.- 558. Vol. XXIII. Sección: Ejecutivo.

México 6 de Febrero de 1991., p.p. 175.

Huerdo, Lange Juan.

“Franquicias Anatomía de un Franquiciante”.

Expansión. México, D. F. No.- 562. Vol. XXIII. Sección: Ejecutivo.

México 3 de Abril de 1991., p.p. 125.

Lozano, Lucrecia.

“Globalización y Regionalización en la Economía Internacional”.

Revista de relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. No. 59. México Julio - Septiembre de 1993., p.p. 83.

Luna, Ricardo.

“Burger Boy: Tras el paraíso perdido”.

Expansión. Sección: Estrategias. No. 580. Vol. XXIII. México 11 Diciembre de 1991, p.p. 90.

Mendiola, Gerardo y Aguilar Carmén.

“Las franquicias más importantes de México”.

Expansión. México 15 de Mayo de 1991, pág 31.

Osowsky, stephanie y Villalvazo, Guadalupe.

“89 franquicias para 1996”.

Entrepreneur. Sección: Administración creativa. No.- 6. Vol. 4.

México Junio de 1996., p.p. 72.

Peñaloza, Webb Tomás.

“Aspectos centrales de la banca mexicana 1982-1990”.

Comercio Exterior. No.- 2. Vol. 42. México Febrero de 1992., p.p. 195.

Pérez, Monter. Hector.J.

“Cómo abrir su propia gasolinera”.

Entrepreneur. Tercera edición. México .1996, p.p. 95.

Reyes, Aguilar Rodolfo.

“Marketig’s”.

Mundo Ejecutivo. No.- 142. Vol. XXI. Año. XI. México Febrero de 1991, p.p 48.

Rodríguez, G. José Jaime.

“Retrofranquiciar”.

Expansión. No.-665. Vol.XXVII. México 10 de Mayo de 1995, p.p. 74.

Rosas, María.

“Gran Bretaña la década de Thatcher”.

Expansión. No. 553. Vol. XXII. México 7 de Noviembre de 1990,p.p.75.

Ruiz, Velasco Laura M.

“Gerencia Rápida”.

América Económica. Sección: Finanzas. México Septiembre de 1994., p.p. 103.

Sánchez, E. Rolando.

“Las franquicias en la Economía”.

Decisión. Sección: Economía. No.- 118. México Agosto de 1994., p.p. 48.

S.E.C.O.F.I.

“Programa de Modernización al Comercio de Franquicias: proceso de planeación estratégica”. México. 1992 ,p.p. 54.

S.E.C.O.F.I.

“México y los cambios en el entorno de la economía Internacional”.

México. 1990, p.p. 90.

Vinay, Ramón y Vargas, Dagoberto.

“El destino de las Franquicias”.

Entrepreneur. Tercera edición. México 1996., p.p.94.

Winter, Georgina.

“Los Comisariatos oportunidades de negocios que surgen en torno a las Franquicias”.

Entrepreneur. Tercera edición. México 1996., p.p. 89.

Zeidman, Philip F.

“Franchising syystem international aspects”.

Business. Vol. 26.U.S.A. September - October. 1994,p.p.57.