

152751

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

Lic. Administración

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION III

✓ COMBINACIONES EMPRESARIALES: UNA OPCION ESTRATEGICA

PROFESOR: EDUARDO VILLEGAS

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

✓ ARTEAGA BARRON NORA

CARMONA PALAFOX Ma. DEL ROSARIO

CRUZ RAMALES EVA

SALGADO LARA MARTHA SILVIA

15 DE JUNIO DE 1994

INDICE

152751

INTRODUCCION

I. ANTECEDENTES

1.1. Apertura Comercial	1
1.1.1. Ventajas de la Apertura Comercial	2
1.1.2. Desventajas de la Apertura Comercial	3
1.1.3. Aprovechamiento de Recursos	5
1.2. La Economía Global	6
1.2.1. La empresa en la Economía Global	12
1.3. El Tratado de Libre Comercio	14

II. TIPOS DE COMBINACIONES EMPRESARIALES

2.1. Franquicias	28
2.1.1. Beneficios del Sistema de Franquicias	32
2.1.2. Sistema de Franquicias	36
2.1.3. Aspecto Legal - Contrato	48
2.1.4. Actos que violan las Normas de la Franquicia	53
2.1.5. Control de la Defraudación	55
2.1.6. Las Franquicias más importantes en México	57
2.2. Alianzas Estratégicas	62
2.2.1 Metas de las Alianzas	68
2.2.2. Razones de las Alianzas	70
2.2.3 La Mentalidad Empresarial sobre las Alianzas Estratégicas	73
2.2.4 ¿Por qué las Alianzas Estratégicas	77
2.2.5 Proceso para llevar a cabo una Alianza	80
2.2.6 Marco Legal	84

III. COMBINACIONES EMPRESARIALES EN MEXICO

3.1. Alianza Comercial entre Grupo Cydsa-San Marcos y Crown Crafts	92
3.2. Alianza Operativa entre Hoteles Presidente y Consortio Inter-Continental	93
3.3. ICA líder en construcción gracias a sus Alianzas	94
3.4. Siemens en busca de Alianzas para entrar al mercado mexicano de larga distancia	95

3.5. Adquisición de Bimbo	96
3.6. Adquisición de McCormick	96
3.7. Las Franquicias en el Sector Turismo	97
3.8. Franquicias en los Helados	98
3.9. Vitro	107
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFIA	125
HEMEROGRAFIA	126

INTRODUCCION

Estamos pasando por una transformación que modificará el sentido de la política y la economía en el siglo venidero. No existirán productos ni tecnologías nacionales, ni siquiera industrias nacionales. Lo único que persistirá dentro de las fronteras nacionales será la población que compone un país. Los bienes fundamentales de una nación serán la capacidad y destreza de sus ciudadanos.

A medida que las fronteras dejen de tener sentido en términos económicos, aquéllos individuos que estén en mejores condiciones de prosperar en el mercado mundial serán inducidos a librarse de las trabas de la adhesión nacional, y al proceder de esta manera se desvincularán de sus colegas menos favorecidos.

El presente trabajo describe esta transformación económica y el serio desafío político que la misma presenta, aferrarse al pasado puede impedirnos ver el presente, al no permitir aceptar el cambio.

De esta manera, las empresas, ahora nacionales, tendrán que competir en los mercados internacionales; para ello tendrán que desarrollar estrategias a nivel mundial. Cabe resaltar que no existe un tipo singular de estrategia corporativa a nivel mundial, sino numerosas formas de competir mundialmente lo cual obliga a decidir cuál adoptar y cómo coordinar las actividades a partir de tal decisión. El mejor modelo depende de las características propias de cada sector en particular. La mayoría

de las estrategias corporativas mundiales entrañan una combinación integrada de comercio e inversión extranjera directa.

Nosotros nos orientamos hacia el estudio de las alianzas estratégicas y las franquicias por ser las de mayor auge dentro de nuestra economía.

Las Alianzas Estratégicas son una herramienta eficaz a la hora de poner en práctica la estrategia empresarial de expansión mundial. Estas alianzas son acuerdos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones.

Dentro de una alianza estratégica se puede llegar a pactar diferentes clases de convenios, tales como: una empresa mixta, la concesión de licencias, los acuerdos de suministro a largo plazo y otras formas de relaciones intersocietarias.

Las alianzas internacionales entre empresas pertenecientes al mismo sector y que están ubicadas entre países son uno de los medios de competir a escala mundial. Las empresas de países desarrollados han formado alianzas con empresas de países menos desarrollados para llevar a cabo actividades de comercialización (frecuentemente necesarias para conseguir acceso al mercado). Hoy en día, cada vez es mayor el número de alianzas entre empresas de países desarrollados que forman equipo para servir zonas extensas de todo el mundo.

Por otro lado, en los últimos años se ha desarrollado en el país un mercado de interés por parte del sector empresarial: el Sistema de Franquicias. La franquicia o concesión de explotación, es un sistema de cooperación entre empresas diferentes pero ligadas por un contrato por medio del cual una de ellas, concedente o franquiciador, concede a una u otras, franquiciatarias, mediante un pago determinado, el derecho de explotar una marca o una fórmula comercial materializada en un emblema, asegurándoles al mismo tiempo asistencia técnica, destinadas a facilitar dicha explotación.

Considerando que el sistema de franquicias en los países desarrollados tiende a ser la forma dominante de venta en el sector comercio y servicios, especialmente en todos aquellos negocios de detalle y menudeo, y en razón de su inminente proliferación en el territorio nacional, se consideró de particular importancia, dar a conocer los aspectos más relevantes sobre el desarrollo y significado de las franquicias, así como las ventajas que ofrece este sistema para los empresarios nacionales.

Por último, describimos casos particulares de Alianzas Estratégicas y Franquicias en México para dar un panorama amplio del comportamiento de tales sistemas dentro de nuestro país.

I. ANTECEDENTES

1.1. Apertura Comercial

No hay duda que la planta industrial con que cuenta el país en la actualidad es en buena medida el resultado de la política de protección que adoptó el país desde los años '40, dirigida a crearle mercados cautivos a la incipiente industria nacional, y a evitar las importaciones tanto como fuera posible. No hay duda, tampoco, que después de 40 años esta política haya mostrado ya síntomas de desgaste, puesto que la misma protección que se le otorgó impedía que la industria se desarrollara para competir en los mercados internacionales, ante la clara tendencia mundial hacia un comercio global con un mínimo de barreras y aranceles.

La necesidad del cambio de política era incuestionable en los primeros años de la pasada década, tanto por las presiones externas a que estaba sometido el país en su calidad de deudor importante, como por la evidencia palpable de que las economías abiertas al comercio mundial y dirigidas a los mercados de exportación, son aquéllas que han prosperado mas aceleradamente en las últimas tres o cuatro décadas. El ingreso de nuestro país en el GATT en 1985 marcó definitivamente la ruta que tendría que seguir nuestra economía.

Fue así como la apertura de México al comercio mundial se llevó a cabo en forma tal que muchos la consideran precipitada, poco previsoría y sin la debida reciprocidad. Los primeros pasos de la apertura se dieron a mediados de la

década pasada, y hoy en día, con la puesta en vigor del TLC, se ha logrado llegar a una apertura comercial concreta. Sean las que fueran las razones de esta apertura el hecho es que está dada, hay señales claras de que no tiene reversa y, por tanto, hay que afrontarla con todo lo bueno y lo malo que nos depare.

1.1.1. Ventajas de la Apertura Comercial

Una economía abierta al mercado mundial estimula la actividad económica en varias formas. La más evidente de ellas, y que por sí misma justifica la apertura comercial, es la de ofrecer a la población en general una mayor cantidad de productos para que tenga más y mejores opciones de compra y puedan disfrutar de las ventajas que esto conlleva. La presencia de productos importados obliga a que los fabricantes nacionales se esfuercen por mejorar su eficiencia, y poder así afrontar la competencia de las importaciones pues, de no serles posible, desaparecerán del mercado. Por tanto, no hay duda que las importaciones se convierten en un eficaz regulador del mercado y moderador de muchos de sus precios.

Desde el punto de vista industrial, la apertura al comercio mundial ofrece muy claros beneficios. El poder importar con facilidad y costo moderado los equipos, materiales y toda clase de insumos que no se fabrican en el país o que su calidad y precio no son convenientes, mejora notablemente la eficiencia

de las plantas. Los industriales saben que una frontera sin obstáculos es uno de los mejores apoyos que puede tener la operación de una planta. Esta mayor facilidad de operación industrial también favorece la posibilidad de incursionar en productos nuevos que capten una parte del mercado nacional o que tengan la posibilidad de ser exportados en la cantidad y precio convenientes.

Otro beneficio de tipo general, que no se refleja de manera directa e inmediata, pero que tiene efectos favorables incuestionables, es el de la mejoría de las relaciones del país con todos los demás países. Las economías más desarrolladas promueven la globalización del comercio y están mejor dispuestas a colaborar en muchos aspectos con los países que han abierto sus economías al comercio mundial. Es indudable que el apoyo que ha recibido nuestro gobierno de los diferentes gobiernos de los países industrializados, en relación con nuestra deuda externa, obedece, entre otras causas, a la postura adoptada por México en materia de comercio internacional.

1.1.2. Desventajas de la Apertura Comercial

Es preciso también comentar las desventajas que se han observado en nuestro país como consecuencia de la apertura comercial implantada. Lo más importante lo representa la considerable cantidad de productos que se han importado al país, muchos de éstos innecesarios para nuestra economía, pero que

tienen el atractivo de la novedad y la diversidad. Dentro de esta gran corriente de mercancías, el contrabando se hace menos visible y ha propiciado el crecimiento acelerado de sus aliados naturales: el ambulante y el comercio ilegal, que no pagan impuestos y que compiten deslealmente con el sector formal de la economía fundamentado principalmente por el alto desempleo de nuestro país. Para contrarrestar esta desventaja, no hay más camino que el ataque frontal al contrabando y a la actividad comercial que de él se deriva.

Otro aspecto contraproducente de la apertura comercial del país radica en nuestra legislación laboral la cual continúa siendo fuertemente protectora de los trabajadores y no propicia el aumento de la productividad laboral; sin embargo, este problema puede resolverse al nivel de cada instalación industrial con imaginación y una adecuada relación laboral. Como los salarios en México siguen siendo bajos en relación con los que se pagan en economías desarrolladas y aún en países de reciente crecimiento industrial, la industria mexicana tiene amplios espacios de maniobra para lograr una mayor productividad con un costo adicional que siempre podrá ser justificado.

1.1.3. Aprovechamiento de Recursos

Con todas estas consideraciones cada empresa deberá de definir su estrategia para enfrentar con éxito el nuevo entorno de comercio internacional que vive el país. Después de estos primeros años de apertura comercial, ya deben estar en posibilidad de precisar las oportunidades que se les han presentado y los obstáculos que les han surgido, y así adoptar las medidas de corrección de acuerdo con sus propias circunstancias y posibilidades. Para ello no debe perderse de perspectiva el potencial de las condiciones favorables de que disfruta el país en lo general (los economistas las llaman ventajas comparativas). La primera de ellas es la de la abundancia de obra de mano, cada vez más calificada, y que todavía tiene un costo comparativamente bajo. Esta ventaja debe aprovecharse en aquéllas actividades que utilicen obra de mano intensiva o cuya posible automatización requiera una gran inversión. La segunda de ellas es nuestra cercanía y extensa frontera con el mercado mas grande y atractivo del mundo. El reto es encontrar los productos que requieren y fabricarlos con la calidad, puntualidad y precio que capturen ese mercado. No es casual que las exportaciones de automóviles, motores y autopartes se hayan incrementado tan rápidamente. El mercado está ahí y el precio y la calidad han sido convenientes.

1.2. La Economía Global

La década de los '80 ha sido significativa en el ámbito económico mundial, especialmente en los países en proceso de desarrollo y en particular en los países latinoamericanos que se destacaban y destacan por el monto de su deuda externa, como Argentina, Brasil y México. Esta significación de los últimos años que conforman la década de los '80, deriva tanto del manejo de la economía en estos países, como del efecto que los cambios en el ámbito internacional tuvieron y están teniendo en las economías domésticas, ya que están generando presiones económicas y políticas orientadas hacia la necesidad de cambios tendientes hacia la modernización, eficiencia de su aparato productivo, a fin de enfrentar en términos de competitividad los retos de su participación en la economía global.

En el aspecto interno de estos países altamente endeudados, los últimos años se han caracterizado por una crisis económica que ha desencadenado un proceso inflacionario, el cual ha creado incertidumbre e inestabilidad. Todo esto provocó el estancamiento de la economía, depresión de los mercados, reducción importante en la generación de ahorro interno, fuga de capitales y, consecuentemente, una reducción importante en las inversiones tanto por parte del sector privado como del público. Esta situación creó presiones políticas y sociales a los gobiernos de estos países.

Este proceso de alta inflación, depresión de los mercados, pérdida en el valor de la capacidad adquisitiva de los salarios y caída en las inversiones, provocó importantes distorsiones, ya que la economía real dejó de crecer y los recursos financieros se concentraron en inversiones de corto plazo, buscando altos rendimientos que ofrecen los mercados de dinero por las altas tasas de interés. De esta manera la economía financiera empezó a concentrar importantes recursos en detrimento del crecimiento de la economía real, que es donde se genera el desarrollo económico de un país y la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Por otro lado, en el ámbito internacional se han dado importantes cambios debido a la tendencia de integración económica por grandes bloques de poder, lo cual representa amenazas y oportunidades para estos países. Las características que están conformando esta economía global pueden esquematizarse por tres procesos que se están dando en la formación de bloques, como es la integración de la Comunidad Económica Europea, que en 1992 eliminó las barreras aduanales entre los miembros del Mercado Común Europeo, además cuenta con su propia unidad monetaria europea, (ECU). Respecto al Continente Americano, éste cuenta con el recién surgido Mercado Común Norteamericano, inicialmente formado por Estados Unidos y Canadá; y con el TLC donde se presenta la anexión de México. Finalmente, tenemos a la Cuenca del Pacífico, integrada inicialmente por la poderosa

y pujante Economía del Japón y la de países como Taiwán, Corea del Sur, Singapur y Hong Kong.

Esta situación representa grandes retos y demanda cambios a nivel de políticas y estrategias de desarrollo económico, las cuales tendrán que ir acompañadas de un proceso general de eficiencia y productividad en todas las actividades económicas desarrolladas en nuestros países, so pena de quedar irremediablemente marginados en cuanto a una participación activa y provechosa y lograr obtener ventajas competitivas en algunos productos y mercados que contribuyan positivamente al desarrollo de nuestras economías y a una modernización del aparato productivo, que a su vez permita consolidar la presencia en los mercados internacionales.

Todos estos cambios y eventos, tanto en el ámbito nacional como internacional, están provocando reacciones importantes tendientes a una mayor integración y participación en la economía global. Sin embargo, para reaccionar ante las amenazas que representa la economía global se tienen que eliminar las debilidades de nuestras economías a fin de darles estabilidad y certidumbre, empezando por una reestructuración del sector público, con el consecuente saneamiento de las finanzas gubernamentales que permita generar un déficit financiero manejable, sin crear presiones inflacionarias.

En la medida en que nuestros gobiernos tengan éxito en sus programas de estabilización económica, eliminando de raíz el

cáncer inflacionario, estaremos en posibilidad de lograr un crecimiento y desarrollo económico suficiente para atender las necesidades de una población creciente y, a su vez, poder hacer un esfuerzo consistente para la modernización de la planta productiva y hacerla eficiente, con lo cual podremos enfrentarnos al reto de la economía global.

Tantos años de crisis e inestabilidad económica, sin crecimiento ni desarrollo, han provocado importantes rezagos tecnológicos y han afectado la creación de infraestructura. Ello demanda un esfuerzo gigantesco para eliminar esos rezagos en el proceso de reconversión industrial, ya que la participación en la nueva economía descansa en dos premisas: calidad y precio. Esto tiene que lograrse en forma consistente, pues de otra forma el mercado nos desplazará y será muy difícil volver a participar en términos de confianza en la calidad y permanencia de nuestro producto.

En el caso de México, el cambio que se está dando en su economía a partir del inicio del año de 1989 podemos ubicarlo en 3 aspectos fundamentales y de gran trascendencia:

- 1.- Recuperar la estabilidad económica con baja inflación e iniciar un crecimiento sano y sostenido de la economía. Esto se da después de años en que la economía no tuvo crecimiento en términos reales, en un ámbito inflacionario y que al finalizar el año de 1987 representó un inflación anual del orden del 160%

Gracias al Pacto de Solidaridad Económica implantado a partir del 15 de diciembre de 1987 y sus sucesivas ampliaciones y modificaciones, se logró abatir la inflación a niveles del orden del 52% en 1988, 20% para 1989 y 8% en 1993. Las distorsiones que 15 años de inflación y crisis generaron en la economía real del país representan en la actualidad retos y demanda de recursos para el proceso de modernización económica, y se dé el crecimiento sano de la economía tan urgente por los rezagos acumulados, la falta de inversión y generación de nuevos puestos de trabajo.

2.- No se esta regresando a la estabilidad con crecimiento que vivió México en las décadas de los '50 y '60, caracterizadas por un proteccionismo industrial y, conecuentemente un proceso de economía cerrada. Una decisión muy importante que se dió en 1985 fue la entrada de México al GATT y el inicio, acelerado dramáticamente a partir del Pacto, de la apertura de la economía, la cual generó presiones a las empresas en términos de competitividad a nivel internacional para ofrecer productos de calidad y a un precio adecuado. Después de casi 40 años de proteccionismo industrial y de mercados, la empresa esta urgida por la apertura comercial de acelerar sus procesos de modernización y actualización tecnológica.

3.- De especial significación son las definiciones que el Gobierno Federal ha dado sobre política económica y el concepto

de rectoría económica por parte del Estado. Se han establecido nuevas y muy claras reglas del juego en las que el Gobierno dejó de participar como empresario en la economía. Se llevó a cabo la transferencia de las empresas del sector paraestatal, que no son estratégicas ni prioritarias, al sector privado. Se están redefiniendo las actividades prioritarias y estratégicas, lo que permite ampliar las actividades industriales en las que puede participar la iniciativa privada. Asimismo se está realizando un ajuste de gran magnitud en las finanzas públicas con el objeto de reducir el déficit financiero (Autonomía de Banxico), lo cual implica un importante redimensionamiento de las funciones del Gobierno con una clara orientación hacia una economía de mercado mas libre, menos regulada y que le permitirá concentrarse básicamente en su función de gobernar y desarrollar una infraestructura económica y social.

La formación de bloques de mercados implica un concepto diferente del antiguo enfoque de mercados domésticos, ya que ahora el mercado europeo representa mas de 320 millones de consumidores potenciales, 420 millones en el bloque norteamericano y 120 millones en el asiático.

Las economías de escala en este proceso de participar en el mercado global representan una oportunidad para organizarnos y competir con estos rivales colosales en aquellas cosas que podemos y sabemos hacer, buscando los nichos de

mercado de acuerdo con una estrategia bien definida en aquéllos productos o servicios en los que somos competitivos en términos de calidad y precio.

En este aspecto, los Gobiernos de nuestros países tendrán que ofrecer todo el apoyo en el proceso de desregulación para facilitar la participación en los mercados internacionales.

En el mapa político, las fronteras entre los países siguen tan firmes como siempre; pero en términos de mercado, el mapa ha cambiado radicalmente, la economía global lo ha transformado y ha derrumbado sus muros. El nuevo mapa de esta economía muestra un flujo real de recursos financieros y una actividad industrial que se dá sin barreras de las fronteras entre los países.

1.2.1. La Empresa en la Economía Global

Los hábitos de consumo del consumidor están cambiando y éste cada vez se interesa más en el producto de mayor calidad y de menor precio, sin importarle en que parte del mundo es producido: la globalización definitivamente se dió primero en el consumidor.

En un artículo del autor Keniche Ohmac titulado "Administrando un Mundo sin Fronteras", concluye que administrar efectivamente en este nuevo ámbito, no significa construir pirámides de flujo de efectivo para enfocarnos al descubrimiento de nuevas oportunidades de inversión. Tampoco significa rastrear

a nuestros competidores y presentar la batalla en sus propios mercados domésticos, ni significa tratar ciegamente de producir sistemas de manejo de negocios con una mentalidad colonial.

Significa fundamentalmente poner una atención central en tener conocimiento real del valor de nuestros clientes y desarrollar un enfoque que al instante nos permita saber quiénes son ellos y qué es lo que quieren, pero sobre todo tenemos que entender claramente cuál es nuestro mercado y en qué segmentos esta nuestro cliente.

Globalización es el término que, ante los cambios de los mercados internacionales, y la formación de grandes bloques, se están manejando para que las compañías mas importantes a nivel mundial puedan entrar a una globalización de los mercados. Es un asunto de sobrevivencia que significa cambios radicales en la forma de actuar.

Si se piensa en términos de mercado doméstico y el resto del mundo, hacer negocios y participar en los mercados internacionales alrededor del mundo, o sea ser exportadores, no significa necesariamente que tenemos una cultura global. Esta visión tiene que borrarse y pensar en términos de un sólo mercado, el mercado mundial. No se trata de que las empresas se vuelvan multinacionales o internacionales, se trata de que las empresas sean verdaderamente globales es decir, que contemplen el mundo como un solo mercado

Ello significa que si manufacturan, realizan actividades de investigación y desarrollo de productos, obtienen capital, adquieren abastecimientos e insumos para sus procesos de producción, ésto lo pueden hacer en cualquier parte del mundo al integrar después el producto final, y buscar la especialización, la optimización de costos, la eficiencia de la obra de mano y las ventajas de tipo fiscal.

Ante este nuevo mundo prometedor y desafiante, los mercados se expandirán con la misma velocidad con la que pueden desaparecer, influídos por tecnología que constantemente cambia. Los nuevos competidos desarrollarán estrategias inesperadas y nuestra capacidad para reaccionar o inclusive percibir anticipadamente las tendencias del mercado y las posibles reacciones de la competencia, asegurarán un posicionamiento de nuestros productos y de nuestros servicios en ese mercado, nos protegerán de los embates de la competencia agresiva.

1.3. El Tratado de Libre Comercio

Una de las características más marcadas de nuestra época es la globalización de ciertas facetas de la vida: comunicaciones, intercambio comercial, flujos financieros, hábitos de consumo, modas, eventos deportivos, expresiones artísticas, etc. A raíz del cambio de modelo económico, que se empezó a dar en México con el ingreso en el GATT, nuestro gobierno ha buscado la incursión, cada vez mas concreta en la economía mundial, abriendo fronteras

privatizando ramas enteras de la producción, atrayendo capital externo. Varios factores han contribuido a alentar los cambios en esta dirección: el éxito de países abiertos de Asia, el desmembramiento del bloque soviético, la crisis de la deuda en América Latina, etc.

Pudiera decirse que nuestra época de fin de milenio amplía las amenazas y oportunidades que siempre sirven de marco de referencia al empresario a una escala mundial. Estamos ante un Tratado de Libre Comercio con dos países muy importantes y de una cultura diferente a la nuestra. Esto nos inserta más en la economía mundial, pero no en forma autónoma, sino como parte de un bloque específico, el norteamericano. Las oportunidades y amenazas para nuestras empresas se amplían a escala mundial; pero se determinan o acortan por la economía norteamericana y toda su cultura.

Durante el proceso de negociación se insistió en la realidad del subdesarrollo de México. Al principio nuestro gobierno habló de asimetría, es decir, de la enorme brecha que separa nuestra economía de la de nuestros socios, en términos de producto interno bruto, desarrollo tecnológico, nivel de educación, infraestructura, etc. La asimetría, pues, debe ser reconocida por nuestra parte si aspiramos a lograr una mejor posición económica dentro del TLC.

El mundo actual, al reconocer el valor de la iniciativa individual, reconoce el valor de la libre empresa, mercado y

democracia política. El fenómeno de la globalización amplía, a nivel mundial, la escala de oportunidades y amenazas de nuestra empresa y de nuestro papel social.

El TLC tiene como uno de sus principales compromisos por parte de los tres países, el promover el empleo y crecimiento económico, esto a través de la expansión del comercio y de la inversión.

Otro de los aspectos importantes es que permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas de los tres países que integran este Tratado, tomando en cuenta la protección del medio ambiente, así como promover el desarrollo, hacer efectivo derechos laborales y mejorar las condiciones de trabajo.

El TLC establece formalmente una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá; los objetivos del tratado son los siguientes:

- Eliminar barreras al comercio
- Promover condiciones para una competencia justa
- Incrementar las oportunidades de inversión
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral

Cada país tiene derechos y obligaciones derivados del GATT y otros convenios internacionales. Para efectos de interpretación en caso de conflicto, se establece que prevalecerán las disposiciones del Tratado sobre las de otros convenios, aunque existen excepciones a esta regla general.

El TLC prevee la eliminación de todas las tasas arancelarias sobre los bienes que sean originarios de México, Canadá y Estados Unidos, en el transcurso de un período de transición.

Para determinar cuáles son los bienes susceptibles de recibir trato arancelario preferencial, se establecieron las reglas de origen, estas fueron diseñadas para: asegurar que las ventajas del TLC se otorguen sólo a bienes producidos en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren en total o en su mayor parte en otros países, establecer reglas claras y obtener resultados previsibles y reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del Tratado.

En cuanto a la Administración Aduanera, se consideran las siguientes disposiciones que establecen:

a) Reglamentos uniformes que aseguren la aplicación, administración e interpretación congruente de las reglas de origen.

b) Un certificado de origen uniforme, así como requisitos de certificación y procedimientos a seguir por los importadores y exportadores que reclamen trato arancelario preferencia.

c) Requisitos comunes para la contabilidad de dichos bienes.

d) Reglas, tanto para importadores y exportadores como para las autoridades aduaneras, sobre la verificación del origen de los bienes.

e) Resoluciones previas sobre el origen de los bienes emitidas por la autoridad aduanera del país al que vayan a importarse.

f) Que el país importador otorgue a los importadores en su territorio y a los exportadores y productores de otro país del TLC sustancialmente los mismos derechos que los otorgados para solicitar la revisión e impugnar las determinaciones de origen y las resoluciones previas.

g) Un grupo de trabajo trilateral que se ocupará de modificaciones ulteriores a las reglas de origen y a los reglamentos uniformes.

h) Plazos específicos para la resolución pronta de controversias entre los tres países signatarios, en torno a reglas de origen.

El Tratado también incorpora el principio fundamental de trato nacional del GATT, ya que los bienes importados a un país miembro del TLC, de otro de ellos, no serán objeto

de discriminación. En el TLC se dispone la eliminación progresiva de todas las tasas arancelarias sobre bienes que sean considerados provenientes de América del Norte, para la mayoría de los bienes las tasas arancelarias vigentes serán eliminadas inmediatamente, o de manera gradual, en cinco o diez etapas anuales iguales.

Se eliminarán las prohibiciones y restricciones cuantitativas, como cuotas o permisos de importación que se aplican en frontera.

Se establecen reglas para la devolución de aranceles, en los materiales que sean utilizados en la producción de bienes que subsecuentemente se exporten a otro país miembro del TLC.

El Tratado prohíbe fijar impuestos a la exportación, excepto cuando éstos también se apliquen a los bienes que se destinen al consumo interno. Se prevén algunas excepciones que permitirán a México aplicar impuestos a la exportación para hacer frente a una escasez grave de alimentos y de bienes de consumo básico.

Sobre productos automotrices, el Tratado eliminará barreras al comercio de automóviles, camiones, autobuses y autopartes regionales dentro del área de libre comercio, y eliminará restricciones a la inversión en este sector durante un período de diez años.

En México se lanzó un Decreto Automotriz para fomentar y modernizar la industria, con el Tratado se tuvieron que

modificar las restricciones de dicho Decreto, ésto para eliminar las restricciones a las importaciones de vehículos, que esta condicionada a las ventas en el mercado mexicano, revisar de inmediato los requisitos de "balanza comercial" a fin de que los fabricantes de vehículos establecidos en México reduzcan gradualmente el nivel de exportaciones de vehículos y partes requerido para impactar tales productos y eliminar la disposición que les permite sólo a ellos importar vehículos.

México permitirá la inversión de los países del Tratado hasta un 100% en las empresas consideradas "proveedores nacionales" de autopartes y hasta un 49% de las otras empresas, incrementándose hasta un 100% al cabo de cinco años.

Por otra parte, el Estado Mexicano se reserva la exclusividad en la propiedad de los bienes, y en las actividades e inversión en los sectores del petróleo, gas, refinación, petroquímicos básicos, energía nuclear y electricidad. Las disposiciones del TLC sobre energía reconocen las nuevas oportunidades de inversión privada en México en materia de bienes petroquímicos no básicos y en instalaciones de generación de electricidad para autoconsumo, cogeneración y producción independiente, al permitir a los inversionistas del TLC adquirir, establecer y operar plantas en estas actividades.

Se establecen compromisos bilaterales entre México y Canadá y entre México y Estados Unidos para el comercio de productos agropecuarios. Se eliminarán los aranceles en una amplia gama de productos agropecuarios cuyo valor equivale aproximadamente a la mitad del comercio bilateral agropecuario.

Las barreras arancelarias entre México y Estados Unidos se eliminarán en un período no mayor a diez años después de la entrada en vigor del TLC, salvo aranceles de ciertos productos extremadamente sensibles a las importaciones entre los que se cuentan: maíz y frijol para México; y el jugo de naranja y azúcar para Estados Unidos; la eliminación arancelaria de estos productos se concluirá, de manera gradual, después de cinco años adicionales.

Se tomaron en cuenta preceptos para el desarrollo, adopción y ejecución de medidas sanitarias y fitosanitarias, es decir, aquéllas que se adoptan para proteger la vida o la salud humana, animal y vegetal de los riesgos que surgen de enfermedades, plagas de animales, vegetales, de aditivos o sustancias contaminantes en alimentos, etc.

También las medidas de normalización son otros punto importante del Tratado. Las normas oficiales, reglamentaciones técnicas del gobierno y los procesos utilizados para determinar si estas medidas se cumplen. Estas medidas desempeñan en la promoción de la seguridad, protección de la vida, de la salud y del medio ambiente. Los tres países convinieron en no utilizar

estas medidas como obstáculos innecesarios al comercio y por tanto colaboraron para mejorarlas y hacerlas compatibles en la zona de libre comercio.

Otro punto importante del Tratado son los procedimientos para la revisión por tribunales arbitrales de futuras reformas a la legislación en materia antidumping y cuotas compensatorias de cada país. El Tratado confirma el derecho que tiene cada país para conservar la aplicación de su legislación en materia de antidumping y cuotas compensatorias. Cada país modificará su legislación para permitir la ejecución de las obligaciones del TLC.

El TLC abarca compras efectuadas por dependencias y empresas del Gobierno Federal, en cada uno de los países miembros. El Tratado se aplica a las adquisiciones de las dependencias del Gobierno Federal cuyo monto supere los siguientes valores: 50 mil dólares para bienes y servicios y 6.5 millones de dólares para obra pública.

El TLC se aplica a las adquisiciones de las empresas públicas cuyo monto excede de: 250 mil dólares para bienes y servicios y 8 millones de dólares por obra pública.

Para México esta sección se llevará a cabo gradualmente durante un período de transición.

Los tres países intercambiarán información relativa a sus sistemas de compra, con objeto de apoyar a los proveedores en cada país de manera que aprovechen las

oportunidades de compras generadas por el Tratado, además establecerán un comité que apoye a la micro, pequeña y mediana empresa para identificar las oportunidades de compras en los países miembros del TLC.

Las telecomunicaciones (redes públicas de telecomunicaciones y servicios), estarán disponibles en términos y condiciones razonables y no discriminatorios para empresas e individuos que las utilicen en la realización de sus actividades.

Se eliminarán barreras importantes a la inversión, se otorgarán garantías básicas a los inversionistas de los tres países y se establece un mecanismo para la solución de controversias que pudieran surgir entre tales inversionistas y un país del TLC. El concepto de inversión se define de manera amplia, pues abarca todas las formas de propiedad y participación en las empresas, la propiedad tangible o intangible y aquella derivada de un contrato.

Cada país otorga a los inversionistas de un país del TLC y a las inversiones que ellos realicen, un trato nacional y a los inversionistas de otros países, un trato de nación más favorecida. Ningún país miembro del TLC podrá imponer requisitos de desempeño a las inversiones en su territorio, tales como: niveles de exportación, contenido nacional mínimo, trato preferencial a proveedores nacionales, importaciones sujetas a los ingresos por exportaciones, transferencia de tecnología y requisitos de fabricación de productos en una región determinada.

En general, las disposiciones sobre inversión no se aplicarán a las compras del sector público ni a subsidios.

Incluye disposiciones sobre prácticas comerciales no competitivas, privadas y públicas. Cada país adoptará medidas en contra de prácticas comerciales no competitivas y cooperará en la aplicación y ejecución de la Ley en materia de competencia.

México permitirá a las empresas financieras organizadas conforme a la Ley de otro país miembro del TLC, establecer en su territorio instituciones financieras, las que estarán sujetas a ciertos límites de mercado aplicables durante un período de transición que concluirá en el año 2000.

De lo anterior podemos concluir que la apertura económica de México no es algo que se modificará con el paso de los años, es algo que ya es parte de nuestra realidad y para lo cual debemos prepararnos desarrollando estrategias corporativas para poder adaptarnos a los cambios fundamentales de la economía.

El TLC permitirá impulsar el desarrollo y la participación en el concierto económico mundial, conjuntamente con el resto de América, que despierta a una integración comercial continental.

Si bien es cierto que México acaba de salir de una larga etapa de proteccionismo como una estrategia que al paso de los años no generó suficientes empleos y recursos; ahora el país ha

tenido que aceptar que para promover el desarrollo económico es necesaria una estrategia agresiva de la promoción de la inversión en mercados internacionales y no ya sólo locales.

Un aspecto importante para extender el proceso de consolidación del Acuerdo Comercial es que se lleven a cabo negociaciones que encierren un verdadero trabajo de diagnóstico de las capacidades de producción no sólo de México y de sus empresas, sino de todos los países.

Estas estrategias corporativas y diagnósticos de capacidades son las que se proponen a continuación, como opciones de desarrollo para las empresas nacionales ante una apertura y comercialización mundiales.

II. TIPOS DE COMBINACIONES EMPRESARIALES

En el ámbito de los mercados internacionales, se alude a la dimensión de las empresas como un factor importante a la hora de evaluar su capacidad de aprovechar las posibilidades de negocio o incluso para sobrevivir.

Definir la dimensión óptima con carácter general no es posible, y desde luego, no puede aceptarse el principio de que todo lo mayor es lo mejor, cuando en este entorno cambiante debe jugar un papel decisivo precisamente la capacidad de adaptación de las empresas a las nuevas circunstancias.

Pero resulta impensable que la gran importancia que tienen hoy las pequeñas y medianas empresas sobre cualquier magnitud macroeconómica vaya a reducirse significativamente o anularse, como consecuencia de la globalización de los mercados.

Existen diversas formas de integración como vías de aumento de dimensión de la empresa, tanto en tamaño como en nivel de productividad y calidad, a saber:

1) **La fusión**, ya sea propiamente dicha o por absorción, que consiste en la desaparición de las empresas existentes y la transmisión en bloque de sus patrimonios a la nueva entidad o a la sociedad que absorbe.

2) **Las adquisiciones de empresas** donde la toma de propiedad o al menos de control, no implica su desaparición como ente individual.

3) **Las franquicias** son un instrumento de comercialización que permite la difusión acelerada de la marca y coneciente apertura de nuevos mercados. El franquiciador o franquiciante financia el crecimiento de su negocio con dinero de un tercero o franquiciatario al otorgarle el uso de una marca reconocida en el mercado.

4) **Las alianzas estratégicas** que pueden establecerse por empresas que mantienen su independencia de control, salvo en el objeto concreto de la alianza. Esto se lleva a cabo mediante el intercambio de acciones y ambas adquieren el nombre de la otra.

Decidir la ampliación de las actividades empresariales por cualquiera de las vías antes mencionadas requiere un importante proceso de análisis previo, que ha de desarrollarse en dos niveles diferentes:

- a. Nivel estratégico y de política de empresa
- b. Nivel detallado.

Ambos análisis son precisos y deben ser considerados con su adecuado peso en la decisión final.

La ampliación de actividades, evidentemente es una decisión estratégica o lo que es lo mismo, una decisión que hace caminar a la empresa en la dirección precisa y para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. Por tanto, no son tan sólo los análisis detallados los inspiradores de esta decisión (entendiendo por análisis detallados las características de la empresa). Sería absurdo tomar una decisión tan importante por razones de

aprovechamiento de su organización, sistemas, ventajas financiera o fiscales, si el futuro deseado no consistiera en el aumento de estructura o el incremento de actividades en ese sector.

El presente capítulo se dedicará específicamente al desarrollo de dos tipos de combinaciones empresariales: las franquicias y las alianzas estratégicas. Esto principalmente por que se han llevado a cabo muy frecuentemente en México. Sin embargo no quisimos dejar de lado a las fusiones ni a las adquisiciones por considerarse también dentro de la amplia gama de posibilidades que ofrecen las estrategias corporativas.

2.1. Franquicias

El mercado de las franquicias en México ha experimentado un importante desarrollo en los últimos años. Las franquicias son un instrumento de comercialización que permite la difusión acelerada de la marca y la consecuente apertura de nuevos mercados. Tiene además la ventaja de que los gastos de expansión y los requerimientos de recursos humanos se reducen al compartirse con los nuevos inversionistas.

El otorgamiento de franquicias se convierte rápidamente en la estrategia dominante de comercialización en los países en vías de desarrollo y México no es la excepción en esta tendencia comercial.

No obstante la alta probabilidad de éxito que tienen las franquicias, este nunca está dado de antemano. El crecimiento deberá ser administrado con responsabilidad y sin olvidarse de la importancia de los elementos básicos de progreso de la empresa.

La franquicia, como ya se ha dicho, es una forma probada de comercializar y distribuir bienes y servicios de un negocio determinado; donde el franquiciador o franquiciante financia el crecimiento o expansión de su negocio con dinero de un tercero (franquiciatario), al otorgarle el derecho de uso de una marca reconocida en el mercado. Por su parte el franquiciatario obtiene del franquiciador un producto y/o un formato de operación, uniforme y homogéneo, que le permite ofrecer al consumidor un producto o servicio idéntico en calidad y presentación al que recibiría en un establecimiento de la empresa "madre".

El otorgar franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez, así como financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadotecnia proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que, de otra manera le sería imposible alcanzar. Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costos de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital difícil de conseguir. Le brinda dinero y el personal indispensable para explotar merca-

dos distantes que de otra manera le quedarían fuera de su alcance. Las franquicias ayudan a las grandes empresas a desarrollar los mercados desatendidos.

Ahora bien, el auge que han tenido las franquicias en nuestro país podría verse afectado por la falta de profesionalismo en su manejo. Ser profesional significa, para el franquiciador, contar con los mecanismos necesarios para sistematizar, homogeneizar y reproducir con éxito la operación de su negocio.

Como es obvio, la apertura de franquicias no es para todos. Para tener éxito hace falta el compromiso. Para empezar, se debe tener una clara idea de la empresa con la que se quiere comprometer y se debe preparar el tiempo y la energía proporcionales a la tarea.

Por otro lado, se espera que el sector de servicios a los negocios cree el mayor número de empleados ya que los requerimientos de ayuda temporal se han ampliado más allá de los puestos de oficina, y ahora cubren áreas técnicas y profesionales. Las computadoras y otros avances tecnológicos han dado lugar a una nueva demanda de toda una serie de servicios de consultoría y administración. Los franquiciadores que ofrecen servicios empresariales como los de imprenta, investigación de mercados, consultoría, publicidad y demás, pueden esperar un futuro próspero y de mucho crecimiento.

Las franquicias poseen un mayor porcentaje de éxito en comparación con los negocios independientes, ya que combinan las fuerzas de un negocio rentable y bien administrado con el dinamismo y la energía de un empresario motivado.

Pese a las circunstancias que se presentan en el ámbito microeconómico, para este año las franquicias registrarán un crecimiento del 70% y generarán una derrama de más de 5 billones de dólares según el Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Germán Fernández del Busto.

Asímismo se afirma que existen aproximadamente 300 franquicias con 15 mil puntos de venta que ofrecieron empleo a 80 mil personas, lo cual demuestra su crecimiento en los últimos 5 años.

Para 1993, las franquicias generaron una derrama económica de 3 billones de dólares.

Las franquicias no comenzaron con la apertura comercial, no obstante, con el TLC se dará un mayor crecimiento de este tipo de esquema, pese a las condiciones que se presentan en materia microeconómica. En 1989 se fundó la Asociación Mexicana de Franquicias con 8 miembros, el día de hoy cuenta con 170.

Las franquicias han registrado tres etapas fundamentales en México: la primera es la entrada y el conocimiento de esta fórmula de negocios a través de la importancia de los grandes nombres de negocios; la segunda etapa se da cuando los empresarios mexicanos reconocen que tienen los elementos suficientes para convertir a su empresa mexicana en franquicia;

la tercera etapa, en la que apenas algunas empresas mexicanas se han iniciado, es la de exportar el concepto de su negocio a otros países.

2.1.1 Beneficios del Sistema de Franquicias

Los principales beneficios del sistema de franquicias son:

* Para el franquiciador

- Las inversiones necesarias para la expansión se reducen
- Es posible lograr un crecimiento acelerado
- El problema gerencial y financiero de la administración de nuevas unidades queda resuelto
- La difusión de la marca y la apertura de nuevos mercados se incrementa
- Se eliminan los pasivos operativos derivados de inversiones en capital de trabajo

* Para el franquiciatario

- Cuenta con el respaldo de una estructura comercial, operativa y tecnológica desde el inicio del negocio
- Se reduce el riesgo inicial al tener como base la experiencia operativa de una o varias unidades piloto
- Se cuenta con un entrenamiento inicial y un soporte operativo permanente

- Se beneficia de las economías a escala generadas por la operación conjunta de varias unidades
- Se incrementan las posibilidades de obtener financiamiento al estar bajo la dirección y supervisión de un negocio de rentabilidad probada

Crecimiento y Desarrollo

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra forma, con mayor rapidez mayor recompensa. El sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados. El otorgamiento de franquicias es un medio comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden equipararse. La contratación de franquicias permite que su compañía crezca con rapidez pero usando el dinero de los demás. El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y el desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales por franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo y muchas funciones más, esenciales para el éxito en los mercados de origen. Por medio del sistema de franquicias el crecimiento se autogenera. El crecimiento es el anzuelo que atrae a muchos pequeños propietarios de negocios a otorgar franquicias.

Obra de mano comprometida y leal

Las franquicias representan una enorme fuerza de trabajo leal y comprometida. Su inversión no sólo es en pesos, sino en orgullo y amor. Para ciertas compañías, el compromiso del franquiciatario ha inclinado la balanza en favor de continuar otorgando franquicias. Han alcanzado un nivel de éxito en el que ya no necesitan seguir otorgándolas para crecer pero se siguen otorgando porque a parte del capital que ello genera, el sistema aporta obra de mano comprometida que no es fácil encontrar en el mercado abierto; por ejemplo: podría contratarse a un joven muy brillante por 25 mil dólares anuales para administrar una tienda de mascotas, pero si alguien le ofrece 35 mil para que administre otra tienda, se le tendrá que decir adiós. Esto cuando se trata sólo de dinero, pero si se le permite participar de la acción, tomar decisiones y hacerse responsable la situación será otra. Este tipo de decisiones libera al franquiciador de muchas responsabilidades de supervisión directa y disminuye los costos de administración.

Satisfacción personal

Por ningún motivo se debe pensar que una compañía que otorga franquicias no es una empresa comercial altamente satisfactoria. El reproducir una y otra vez un negocio a nivel regional o nacional es prueba irrefutable de que el concepto es válido y funciona, no solo en una ciudad. Un sistema de franquicias que ha alcanzado el éxito solo evidencia que el producto o servicio

satisface una necesidad real del mercado y que puede llamar la atención, el interés y el dinero del público. La capacidad de duplicar con éxito un negocio, por lo general refleja un concepto acertado, vinculado a una administración competente. La comunidad empresarial acoge con beneplácito a las personas con visión y osadía que logran empacar su éxito y ofrecerlo a otros a través del otorgamiento de franquicias. Proporcionar a las personas los medios para que logren el triunfo y brindar una oportunidad son elementos intrínsecos del proceso de las franquicias. El otorgamiento de las franquicias conlleva el hecho de crear una gran familia.

Grupo de talentos

Una de las mayores ventajas de las franquicias radica en el grupo de talentos creativos a los que se da pie, ya que representan unas fuentes inagotables de ideas y opiniones. Al aumentar el número de negocios, de establecimientos y de tiendas, se adquiere la acción y la previsión de empresarios que comparten muchas de las mismas metas que el franquiciador. Los buenos franquiciadores son aquéllos que recogen las ideas creativas y rentables de sus franquiciatarios, para afinarlas, sistematizarlas y después hacerlas del conocimiento de los demás. Un sistema de franquicias permite compartir los talentos y las energías de un grupo de personas dispares y competentes; que son

recursos que proporcionan grandes ventajas estratégicas que una compañía nunca podría tener por sí sola. El franquiciador tiene la obligación de motivar y alentar a sus franquiciatarios para que identifiquen las nuevas oportunidades del mercado, así como las eficiencias operativas, y posteriormente abrir los canales de comunicación. De este modo los franquiciatarios lograrán comprender la importancia de sus aportaciones, mostrándose más dispuestos a compartir sus experiencias. Los talentos combinados de los franquiciatarios de un sistema conforman un recurso muy valioso y poderoso.

Diseminación de los riesgos

Para cada nueva tienda o unidad que una compañía desee abrir, hace falta la inversión de recursos humanos y financieros y con esta inversión viene el riesgo. En caso de fracaso, la compañía se arriesga a perder tiempo, energía, dinero y participación de mercado, sin hablar de las demás responsabilidades del caso. En cambio en una compañía de franquicias el riesgo del franquiciador se reduce enormemente, porque los franquiciatarios cargar con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad.

2.1.2. Sistema de franquicias

Para que el desarrollo de franquicias sea viable, se requiere de un conocimiento profundo del mercado; un sistema

de producción o comercialización sencillo, confiable y actualizado; y un sistema de comunicación franquiciador - franquiciatario eficiente. El profesionalismo con que maneje el franquiciador su relación con el franquiciatario será determinante en el éxito del sistema de franquicias.

Existen seis pasos fundamentales para el desarrollo de un sistema de franquicias:

1) **Plan estratégico maestro.**- Típicamente los negocios que han tratado de crecer en forma acelerada durante varios años seguidos se han encontrado con graves problemas operativos, organizacionales y/o financieros, que han puesto en peligro la sobrevivencia de la empresa. La forma que han encontrado las empresas para progresar ha sido siguiendo una dirección predeterminada dentro de un plan estratégico formal. De aquí la importancia de contar, antes de otorgar cualquier franquicia, con un plan de negocio a largo plazo en donde se analice en detalle el entorno sobre el cual opera la empresa. Este plan dará los lineamientos operativos que deberá seguir el sistema de franquicias para lograr la rentabilidad requerida.

Un buen plan estratégico implica el análisis del medio ambiente, las bases sobre las cuales se encuentra operando la empresa y las perspectivas del negocio. De este análisis se obtendrán indicadores de carácter operativo, comercial, financiero, administrativo y tecnológico. Con ésto se verificará la viabilidad del sistema de franquicias; se ratificarán

las necesidades administrativas, organizacionales y financieras de cada unidad, y se establecerán los estándares mínimos de operación.

La recopilación y el procesamiento de toda esta información permitirá determinar la franquiciabilidad del negocio y punto de equilibrio de la inversión en diversos escenarios macroeconómicos.

2) Oferta de franquicia.- Una vez definido el ámbito, las dimensiones y el alcance del negocio que se pretende franquiciar, el franquiciador estará en posibilidad de diseñar su oferta de franquicia.

El criterio básico que debe utilizarse para establecer la cuota inicial que el franquiciatario debe pagar por los derechos de franquicia (ya sea de producto, marca y/o formato), es que la cuota cubra cuando menos los costos directos en los que incurrirá el franquiciador para formalizar el otorgamiento de la franquicia.

En la fijación de la cuota inicial, el empresario no debe olvidar que la utilidad del establecimiento de un sistema de franquicias proviene del cobro permanente de regalías y no de una cuota única al inicio del acuerdo.

El segundo elemento es el de las regalías. Las regalías en el caso de las franquicias, es una cuota periódica que recibe el franquiciador como compensación no sólo por los derechos de uso de la marca, sino también por el entrenamiento, el aprovisionamiento, el apoyo técnico y operativo, la estrategia

comercial y, en su caso, el mejoramiento permanente del proceso productivo.

Las regalías esperadas deben cubrir el costo administrativo de la infraestructura del sistema de franquicias y la utilidad establecida por el franquiciador como compensación del otorgamiento de la concesión y el apoyo que se ofrece. Si este flujo de ingresos es bajo, entonces al franquiciador le será imposible sustentar el costo de los servicios que debe proveer a sus franquicias y no existirán incentivos para mejorar y fortalecer el apoyo técnico, comercial y operativo que debe proporcionar.

Otra erogación común del franquiciatario es la relacionada con los programas centralizados de publicidad. En este esquema el franquiciatario aporta a un fondo común una cuota periódica para publicidad, ejerciendo el franquiciador control casi absoluto sobre el desarrollo de los programas de publicidad.

Muchos franquiciadores consideran que un sistema centralizado de promoción y publicidad asegura la uniformidad de conceptos y el profesionalismo de la presentación. La ventaja para el franquiciatario de este sistema es el tener acceso a un programa de publicidad con un impacto mucho mayor al que podría lograr con los recursos financieros generados por un sólo establecimiento.

Cualquiera que sea el sistema que se elija al desarrollar e implantar un programa de publicidad se deben cuidar los siguientes aspectos:

1. Conservación y fortalecimiento de la imagen
2. Participación activa de los franquiciatarios
3. Buscar maximizar el impacto publicitario
4. Maximizar el empleo de las aportaciones
5. Buscar llegar al consumidor final a través del mejor medio posible

3) **Prueba de mercado del sistema.**- El objetivo de la prueba de mercado es determinar la demanda que existe entre los clientes potenciales por la oferta de la franquicia. El franquiciador deberá decidir, con los resultados de la prueba, la conveniencia de seguir adelante con el desarrollo del sistema de franquicias, o bien, abandonar la idea hasta que no exista un interés que justifique el gasto de estructuración y desarrollo de la franquicia.

Los resultados de la prueba de mercado nos servirán para determinar si los parámetros del plan estratégico son adecuados o no. Si los resultados de la prueba son adversos, el franquiciador puede considerar las siguientes alternativas con el fin de minimizar el riesgo:

- Adaptar la oferta a condiciones sub-óptimas pero aceptables
- Restringir el otorgamiento de franquicias a aquellas que pudiera absorber en caso de verse forzado a hacerlo
- De ser posible ofrecer las primeras franquicias por un período menor (período de prueba)

- Compartir con el franquiciatario los riesgos de la inversión

Para que el sistema de franquicias funcione y tenga éxito, el franquiciador deberá asegurarse de que el franquiciatario entienda perfectamente sus responsabilidades y lo que estas implican.

En cuanto a los atributos que debe buscar el franquiciador en cada uno de sus prospectos, destacan los siguientes:

- El prospecto debe contar con el dinero necesario para financiar la adquisición y el arranque de la franquicia, o bien demostrar la posibilidad de conseguirlo
- Que demuestre desde el principio interés y entusiasmo por el negocio
- Debe existir compatibilidad de objetivos
- El franquiciatario debe contar con un historial probado de éxitos, en el desempeño de sus tareas
- Individuos con orientación a las relaciones humanas, con actitud positiva y deseosos de vender
- El prospecto deberá ser una persona motivada a lanzarse a la calle en busca de nuevos negocios
- Los individuos deberán tener una moral y ética sólida

Con estas características en mente, el franquiciador deberá ser capaz de seleccionar en las entrevistas con los franquiciatarios a los mejores candidatos y eliminar a todas aquellas personas, que no obstante tener la capacidad

económica para montar la franquicia muestren actitudes problemáticas y no estén abiertos a aprender los detalles del negocio.

4) Desarrollo de la infraestructura.- Paralelo al proceso de selección de candidatos, está el establecimiento de la infraestructura necesaria para proporcionar el apoyo, la asistencia, la capacitación y el soporte ofrecido.

Distintos asesores de franquicias insisten en la importancia que tiene no sólo iniciar la relación sino mantenerla. Sin lugar a duda se pueden incorporar en un contrato un sinnúmero de cláusulas y restricciones que limiten las acciones del franquiciatario, pero si no existe la disposición y la buena fe del obligado, el sistema de franquicias jamás será exitoso.

Los servicios básicos que debe proporcionar cualquier franquiciador se pueden agrupar en tres categorías:

Manuales de Operación

El manual de operación es el documento más importante que recibirá el franquiciatario. En él se describen las especificaciones del negocio y será el instrumento que utilice en primera instancia el franquiciador para comunicar al franquiciatario la forma de operar. El franquiciatario se referirá al Manual con el fin de encontrar los lineamientos que le permitan reproducir con éxito la operación de la empresa madre.

Capacitación

Los principales objetivos del programa de entrenamiento son:

- Enseñar al franquiciatario como debe llevar la operación
- Establecer el nivel de calidad y eficiencia que debe mantener el establecimiento
- Asegurarse que los nuevos franquiciatarios acepten las reglas del Sistema de Franquicias
- Fomentar en los franquiciatarios el espíritu de excelencia, servicios al cliente y participación en el sistema

De manera colateral, las sesiones del programa de entrenamiento le pueden servir al franquiciador, su capacidad de aprendizaje y su habilidad empresarial.

Selección y acondicionamiento del local

Uno de los principales elementos que influyen en las posibilidades de éxito de los negocios es la ubicación del establecimiento. Para tomar una decisión sobre una ubicación determinada se requiere un conocimiento profundo del negocio en sí y de su clientela. Por esto los franquiciatarios acuden al franquiciador en busca de ayuda y consejo sobre la forma de evaluación y selección de la mejor ubicación.

En la elección de la ubicación es muy importante considerar que los requerimientos de espacio no se limitan a

las cuatro paredes exteriores de un local. Muchos negocios requieren de áreas de estacionamiento, recolectores de basura, espacio para anuncios, ductos de aire, etc. El franquiciador deberá estar en capacidad para asesorar y apoyar al franquiciatario en la adaptación y acondicionamiento del local, ya que los aspectos más insignificantes en el montaje del negocio pueden dar lugar a errores garrafales en la operación futura del mismo, disminuyendo la probabilidad de éxito de la franquicia.

5) Creación del sistema administrativo

Una vez que el franquiciatario inició la operación del negocio, requerirá un apoyo y soporte ininterrumpido para lograr la rentabilidad esperada.

El franquiciador podrá ser capaz de proporcionar un servicio de asesoría administrativa, contable y comercial permanente. Como contra-prestación del pago de regalías, el franquiciatario espera además de este servicio, la opción de nuevos productos con los cuales pueda mantener su participación de mercado, así como la actualización de los procesos productivos y de los programas de mercadotecnia.

De acuerdo con las estadísticas de "Dun and Brodstreet" el período crítico de subsistencia de un nuevo negocio es del segundo al quinto año y no el primer año. La razón de lo anterior es que normalmente los nuevos negocios viven durante su arranque de los recursos que aporta el accionista, y no es sino hasta el primer aniversario cuando los recursos

empiezan a escasear y éste reinicia la evaluación de la viabilidad operativa y financiera del negocio.

En el caso que nos ocupa, el análisis cualitativo de la operación que elabore el franquiciatario estará en función de las expectativas que se hubieran creado con la información presentada por el franquiciador en la oferta original y el seguimiento operativo que haya mantenido el franquiciador desde el primer día de operación del establecimiento.

Alcanzar los resultados esperados es la motivación que requiere un empresario para seguir adelante. Cuando por cualquier razón no se llegue a la meta, la participación del franquiciador se vuelve trascendental en la revisión y determinación de las causas por las cuales la franquicia no tiene los resultados esperados. En este momento es indispensable que el franquiciador ayude al franquiciatario a tomar las medidas correctivas necesarias para cambiar la tendencia adversa en la operación del negocio.

Dado que la salud financiera de su negocio es el arma más poderosa que tiene una organización para hacer frente a la competencia, a los cambios del medio ambiente y, a sus necesidades de expansión, el franquiciador deberá contar con un sistema administrativo que le permita detectar rápidamente cualquier problema operativo de sus franquicias. Además el Sistema debe permitirle al franquiciador verificar la uniformidad

calidad, eficiencia y rentabilidad de cada franquicia.

Por otro lado, en México uno de los mayores retos que existen en el desarrollo de franquicias es el diseño de un sistema de administración y control que asegure que los franquiciatarios paguen una proporción justa por concepto de regalías en relación con sus ingresos.

Debemos recordar que el contrato de franquicia normalmente especifica que el incumplimiento de la obligación de pagar las cantidades exactas por concepto de regalías se considerará causa de rescisión de contrato. Sin embargo, sabemos que en la práctica mientras no exista la buena fe de las partes involucradas, los controles contractuales no resuelven este problema. De aquí la importancia de que el franquiciador desarrolle e implante medidas de carácter administrativo que le ayuden a protegerse de la defraudación.

6) Seguimiento y vigilancia

La experiencia ha demostrado que cuando la calidad de un producto o servicio de un determinado establecimiento decae, la clientela pierde su lealtad a la franquicia, originándose no sólo una disminución en las ventas de la unidad involucrada sino en muchas ocasiones en todo el sistema. De aquí la importancia de mantener un espíritu de calidad y de excelencia de servicio.

El franquiciador deberá realizar inspecciones regulares a los establecimientos para asegurarse de que se está cumpliendo con los métodos, procedimientos y estándares de producción preestablecidos. Con el fin de establecer la actividad de verificación, el franquiciador debe mantener un espíritu de colaboración para que el franquiciatario pueda reproducir, uniformar y homogeneizar el producto. Este apoyo será mucho más eficiente que una actitud de espionaje en donde sólo se busca criticar y/o castigar cuando las cosas no se realizan conforme a lo acordado.

Para lograr lo anterior se sugiere que los inspectores asociados y asignados tengan experiencia en la operación de la franquicia y cuenten además con la capacidad de manejar las relaciones humanas. El inspector deberá ser capaz de hacer recomendaciones específicas para la corrección de deficiencias sin entrar en un conflicto personal con los franquiciatarios o sus empleados.

La selección de inspectores se debe hacer cuidadosamente, ya que éste es a los ojos del franquiciatario el emisario del franquiciador. A través del inspector se exponen los objetivos, los ideales, las normas y los métodos de operación del sistema de franquicias. De manera informal, el inspector transmite con su forma de actuar la imagen que el franquiciador tiene de sus franquiciatarios.

Existen diferentes mecanismos de control; algunos son sencillos y otros sofisticados, pero ninguno es infalible. Para cada regla o norma existirá una alternativa que pueda tomar el franquiciante para evitar alcanzar las metas establecidas por el franquiciador. La única posible solución a este problema es una supervisión permanente y una comunicación frecuente con los franquiciatarios.

Por otra parte, las franquicias son sistemas dinámicos en cuanto a sus necesidades, por lo que se requiere de una actualización constante de contratos, manuales, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc. Esta actualización permitirá ajustar los linamientos de operación a las condiciones de mercado vigentes.

Periódicamente deberá revisarse el plan estratégico, para verificar la veracidad de los supuestos originales y analizar las desviaciones de los resultados reales respecto a las expectativas establecidas en el plan estratégico.

2.1.3. Aspecto Legal. El Contrato.

El programa legal de su franquicia debe tomar en cuenta todos los aspectos para formalizarlas y codificarlas. Es un proceso en forma de diagrama de flujo que empieza con las consideraciones generales y termina con las obligaciones específicas y detalladas que los franquiciatarios deben aceptar y acatar.

Cuando lo haya decidido, debe incluir un porcentaje de regalías en su documento. Y esta es la función principal

de este instrumento legal. Es una hoja de datos o folleto para sus franquiciatarios potenciales, una guía de referencias rápidas a la que pueden acudir para conocer mas acerca de la oportunidad de su franquicia.

Este documento de presentación informa a sus prospectos cuándo, dónde, cómo y de cuánto tiene que realizar sus pagos por concepto de regalías. Pero también les indica si todas estas regalías o parte de ellas son recuperables y la forma en que el franquiciador va a calcular su porcentaje.

Su contrato de franquicia deberá señalar con todo detalle el porcentaje exacto de sus regalías, la forma en que se van a calcular, la fecha en que se deberán pagar, así como los documentos que deberán acompañarlas (reportes y declaraciones de ingresos brutos). Pero también puede incluir estipulaciones sobre el pago de dichas regalías en caso de pleitos, arbitrajes o litigios entre el franquiciador y el franquiciatario. Con esta última disposición el franquiciador se asegura legalmente que no se verá forzado a seguir prestando sus servicios mientras el franquiciatario retire el pago de regalías en tanto no se dicta sentencia sobre algún problema legal.

Contrato.- Se debe tener claro que no existe un modelo a seguir, cada franquiciatario de éxito utiliza patrones ad hoc a su empresa.

Además la teoría y la forma es la última fase de una franquicia que se realiza. Primero debe hacerse un detallado plan de acción para así delinear claramente el concepto del

negocio y su operación. El contrato será solo la reproducción de ese plan, expresando la voluntad de las partes interesadas en el negocio, definiendo los derechos, las obligaciones y atribuciones de cada uno de las mismas.

Pero si por el contrario, no hay un plan perfectamente definido y se sigue un modelo para facilitar la situación, tan solo generará nuevos y muy serios problemas.

Sin embargo, los expertos indican que hay ciertas disposiciones que todo contrato de franquicias debe tener a fin de resguardar los derechos del franquiciante y los del franquiciatario, siendo los principales:

1. Normas operacionales.- El franquiciatario se obliga a acatar cualquier orientación que el franquiciador le transmita, inclusive en cuanto a los procedimientos de control y administración, mercadotecnia a adoptar en las actividades, etc. Se recomienda que las orientaciones iniciales deben ser lo mas completas posibles, además de estar contenidas en manuales deberán ser anexados al contrato como parte integral del mismo.

2. Definición de actividades.- En este apartado se describirán las actividades que no podrá realizar el franquiciatario como por ejemplo: la producción o comercialización de producto alguno no autorizado por el franquiciante.

3. Definición del franquiciante.- Indicación de el área y derecho exclusivo en el cual el franquiciatario podrá

ejercer su actividad, así como las condiciones en las que se realizará.

4. Asistencia y apoyo técnico.- Relación al detalle de los servicios que el franquiciante otorgará al franquiciatario.

5. Garantías.- No se deben olvidar las disposiciones donde se establecen las garantías que el franquiciador otorga al franquiciatario en cuanto al cumplimiento del contrato, determinando la eventualidad como las sanciones en su caso por incumplimiento.

6. Publicidad.- Responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes en lo referente a publicidad de la marca, los productos y servicios, así como las políticas generales de promoción en sus tres niveles: locales, regionales y nacionales.

7. Cuidado de la marca.- Especificaciones sobre el uso de la marca por parte del franquiciante, de modo que se garantice la buena imagen institucional del negocio.

Debe quedar claro que además de éstas disposiciones cada abogado desarrollará un contrato en particular utilizando diferentes opciones, típicas del giro del negocio y de sus necesidades para así proteger los intereses que se encuentran en juego en el negocio, incluyendo los montos de regalías y los pagos por uso de marca y otros que deben ser liquidados, así como la vigencia del contrato.

La Asociación Mexicana de Franquicias ha trabajado en

la elaboración de una propuesta de documentos informativos para utilización de las empresas franquiciantes y contiene los siguientes puntos:

- Definiciones
- Datos generales
- Índice
- Contenido
- El franquiciante y su distribución accionaria
- Identidad y experiencia comercial de las personas identificadas con el franquiciante, incluyendo intermediarios.
- Litigio
- Quiebra o suspensión de pagos
- Pago inicial de la franquicia u otro pago inicial hecho por el franquiciatario
- Obligaciones del franquiciatario en compra o arrendamiento o algunos proveedores específicos
- Acuerdos financieros
- Obligaciones del franquiciante, otra supervisión, asistencia técnica y servicios
- Area o territorio exclusivo
- Marcas comerciales, marcas de servicios, nombres comerciales o logotipos y simbolos comerciales
- Patentes y derechos
- Restricciones en los bienes y servicios ofrecidos por el franquiciatario al amparo del contrato de franquicia

- Renovación, terminación, rescisión, modificación y asignación del contrato de franquicia o información relacionada
- Acuerdos con figuras públicas
- Reclamaciones sobre la previsión de ingresos estimados por la operación de una franquicia
- Información con respecto a establecimientos del sistema de franquicias
- Estados financieros
- Contratos
- Acuse de recibo por parte del franquiciatario

Cabe mencionar que en nuestro país existe un marco ideal para desarrollar una franquicia exitosa con regulaciones mínimas aunque necesarias.

2.1.4. Actos que violan las Normas de Franquicias

De acuerdo con la Ley se considera una práctica ilegal o engañosa de cualquier franquiciador o su representante:

1) Dejar de proporcionar a los franquiciatarios potenciales, dentro de los plazos establecidos por la Ley, un documento de presentación que contenga información sobre aspectos relacionados con el franquiciador, con el negocio de la franquicia y con los términos del contrato de franquicia.

2) Ofrecer cifras reales o proyectadas de ventas, ingresos o utilidades, de franquicias existentes o potenciales, a no ser en

la forma que para tales efectos estipule la Ley.

3) Formular cualquier declaración o reivindicación (por escrito en declaraciones publicitarias o verbalmente por los vendedores), que resulte incongruente con la información que la Ley sobre Franquicias obliga a divulgar.

4) Dejar de proporcionar a los franquiciatarios potenciales, dentro de los plazos establecidos por la Ley sobre Franquicias, copias de los contratos y demás documentos legales del franquiciador que hayan de ser firmados por las partes.

5) Dejar de devolver a los franquiciatarios potenciales los fondos o depósitos (tales como anticipos) que el documento de presentación hubiese presentado como reembolsables.

Estas infracciones se haran acreedoras a las sanciones que la Ley señale.

Además de la Ley de Fomento de Protección de la Propiedad Industrial, que es la que regula la operación de franquicias, en nuestro país existe la Sociedad Mexicana de Franquicias fundada por el Lic. Juan Hutado.

En lo que se refiere a la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad de la Industria, fue publicada el 27 de junio de 1991. El capítulo VI de dicha Ley, relativo a las Licencias y a la Transmisión de Derechos, en su artículo 142 dice: " Existirán franquicias cuando con la licencia de uso

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

"Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo sobre el estado que guarada su empresa , en los términos que establece el reglamento de ésta Ley".

2.1.5. Control de la Defraudación.

Su contrato de franquicia debe especificar que el incumplimiento de la obligación de comunicar y pagar las cantidades exactas de regalías se considerará como una violación grave del contrato que podrá castigarse con la rescisión unilateral del mismo. Igualmente el contrato debe estipular sus derechos a recibir y examinar los informes, declaraciones de impuestos, registros y libros contables de sus franquiciatarios.

Los Estados Financieros son otros documentos contables a los que se debe tener acceso. La mayoría de los franquiciadores exige que los franquiciatarios presenten sus estados de resultados y el balance general en los primeros meses posteriores al cierre de

cada año fiscal. Además el franquiciador puede solicitar informes trimestrales o mensuales de actualización sobre el desempeño financiero de las unidades franquiciadas.

Cualquiera que sea su frecuencia, los estados financieros son una herramienta importante de administración para evaluar el cumplimiento y el éxito de sus franquiciatarios. También puede servir de complemento a los esfuerzos de ventas ya que son cifras que se presentan a los posibles franquiciatarios como ejemplo real que ellos podrían alcanzar.

Es más, si el franquiciatario deja de enviar, con la oportunidad, precisión y presentación debidas, cualquiera de los documentos que se estipula en el contrato, se le podrán cargar todos los costos a que dê lugar la correspondiente auditoría de los libros.

También se van a tener que usar protecciones de carácter administrativo para reducir la defraudación. Los métodos pueden ir desde contar los autos en el estacionamiento hasta la instalación de sistemas contables computarizados muy complejos que transmitan las ventas, los gastos y los inventarios en forma directa a la oficina matriz.

Aunque siempre habrá alguien mas listo. Ningún sistema por complicado que sea, es capaz de asegurar el porcentaje de cada venta.

Existen otras formas mas bien de caracter administrativo, entre mas rentable sea para el franquiciatario, menos probabilidades habrán de que roben. Si el franquiciatario siente que lo estafan, él simplemente hará lo propio. Entre mas gane menos quito.

2.1.6. Las Franquicias mas Importantes en México

Uno de los sistemas de comercialización mas eficaz de los últimos tiempos son las franquicias. En México a últimas fechas ha cobrado un auge inusitado. Hace cinco años esta forma de asociación era casi inexistente. El mismo concepto de franquicias no existía en la legislación, por lo que carecía del marco jurídico necesario para su proliferación; sin embargo con la Ley de Protección de la Propiedad de la Industria, las cosas han cambiado. Al iniciar 1991 las franquicias registradas como tales sumaron poco mas de 80.

El número de franquicias en México dista aún de ser grande, pero esta manera de hacer negocios constituye hoy en día, un mercado de enorme potencial; aunque hasta ahora la mayoría de las franquicias es de origen extranjero, algunas empresas de origen nacional han comenzado a hacer uso de este esquema. El impacto económico que representa el sistema de franquicias es importante, ya que reduce mucho la tasa de mortalidad de las micro y medianas empresas.

El potencial económico que tienen las franquicias ha llevado a una revista a iniciar la publicación anual de un

listado de las franquicias mas importantes. A continuación se presenta un listado de las franquicias que ya operan en México elaborado por el Grupo Editorial Expansión publicado en mayo de 1993.

Acapulco Joe	Dollar Rent-A-Car
Alphagraphics	Domino's Pizza
Arby's International	Domit
Archers Industries	Dormimundo
Athletès Foot	El Pollo Loco
Avis	Emyco
Baby Gym	Embassy Suites
Barrocos	Espirit
Baswin- Robbins Ice Cream	Fester
Bebé Express	Food Circus
Beefans	Feanquindi (del Instituto
Beverly Hills Work Out	Mexicano de informaciòn)
Burberry	Fuddruckers
Burger Boy	Giragrill
Bye Bye	Gonher
Century 21	Grupo Anderson
Chazz	Gymboree
Club de Precios	Hard Rock Café
Copiroyal	Helados Bing
Danesa 33	Helados Holanda
D'Bebé	Hertz
Denny's	Holiday Inn

Hotel Days Inn	Rotular't
Hoteles Misiòn	Shakeys's Pizza
Howard Johnson	Showbiz Pizza
Ibaraki	Sing Express
Juven's	Subway
Kentucky Fried Chicken	Sun Center
Kwik- Kopy	Super 8 Motels
La Ferrè	Taco Inn
La Luna S.A.	Thrifty Rent- A- Car
La Mansión	Toning Point
La Tablita	Triónica
Las Flautas	Vips
Shanson Fronzen Yogurtu	What- a- Burger
Laura Ashley	
Levi Strauss	
Manpower	
Mexcel	
McDonald's	
Multivideo	
National- Rent- A- Car	
Nintendo	
Opticas Devlyn	
Pizzas Hut	
Profution System	
Proyecto Bryck	
Radio Shack	
Restaurante Miza	
Roche Buvois	

Los números hablan de las franquicias:

A). Franquicias en cifras.

No. Total de empresas franquiciantes

Noviembre 1991 112

No. de empresas franquiciantes

hasta enero de 1990 33

(Antes del reglamento de transferencia de tecnología
patentes y marcas)

No. de empresas franquiciantes surgidas entre

enero 90 y Noviembre 91 79

El crecimiento del número de empresas franquiciantes en 90
fue similar al de 1991, aproximadamente 119.5% en cada año.

B) Principales giros	No. de franqu.	% total
Comida		
- Fast Food	21	28.5
- Restaurante	11	
Ropa y Calzado	14	12.5
Copias e impresión	10	8.9
Helados	9	8.0

C) Origen de las Franquicias que Operan en México

Nacionales	47 (42%)
Extranjeras	65 (58%)

La franquicia es una forma de producción, de distribución y de consumo, pero también es parte de una cultura, de una manera de ser que tiende a homogeneizar a nivel local, nacional e internacional. Pero otra función que adopta la franquicia, y que poco se toma en cuenta es el hecho de que impacta a la sociedad en cuanto a sus costumbres, hábitos y la manera de vida que tiene ésta.

Por lo tanto podemos decir que dos de las características de las franquicias es que tiende a igualar los consumos desiguales y traspasa las fronteras políticas y culturales para volverse conceptos de consumo universal.

Mientras que en el pasado podíamos encontrar una diversidad de establecimientos que respondían a las condiciones específicas de cada población, en el presente éstos tienden a mantener un concepto muy semejante en cuanto a lo que venden y la forma en que lo realizan.

La globalización de los consumos, la generación de bienes y servicios homogéneos para todo tipo de sociedades es un fenómeno que tiende a ganar fuerza en el mundo. Tres son los elementos que estimulan este proceso: el primero, las comunicaciones escritas

auditivas y visuales, que se desarrollan con una gran rapidez con tecnología de punta; el segundo, es la facilidad de las comunicaciones, las personas y los productos cada vez llegan con mayor rapidez a los puntos mas distantes; y el tercero, la propia globalización de la economía y de los capitales para los cuales ya no hay fronteras nacionales, sino oportunidades de hacer negocios a nivel internacional.

La evolución de las franquicias en México ha sido rápida, mucho mas que en otros países con el mismo nivel de desarrollo. Esto se debe fundamentalmente al cambio que se dió al pasar de ser una nación proteccionista a una economía abierta en un período muy corto (ocho años aproximadamente). Otro elemento que influye es la cercanía al mercado estadounidense y a los valores de consumo, los cuales representan para el mexicano promedio, una realidad dual; por un lado sirve de referencia y ejemplo, el cual se trata de copiar, por otro lado, se presentan frenos culturales e ideológicos por ser México y Estados Unidos dos sociedades con costumbres, ideas e historias distintas.

2.2. Alianzas Estratégicas

Nuestro país vive un momento interesante , si así queremos llamarle, puesto que el reajuste económico necesario después del decline de los últimos 20 años, mostró claramente lo inconveniente del proteccionismo, del paternalismo y de la

propiedad del Estado en campos ajenos a la mera administración pública. Acabó con muchos mitos que nos fueron impuestos en aras de una mejor vida para todos y que al final claramente mostraron sus adversos resultados. El Estado se empobreció demasiado, perdió su calidad de rector económico, y el combate a la pobreza, que tanto sirvió de escudo, se convirtió en una plaga que asoló a la mayor parte de la población. En fin, que buscando con las mejores intenciones resolver los problemas que nos aquejaban, acabamos por magnificarlos añadiendo elementos tan nocivos como lo fué la persistente inflación que devastó las estructuras sociales, económicas y morales de nuestro país.

Todo lo anterior tiene un significado muy importante porque creó fehacientemente la necesidad de un cambio radical en la concepción del país, de su organización, de su forma de gobierno, de su estructura económica, de la distribución de la riqueza, y colocó en manos de los particulares la gran tarea de responder a los retos de actividades económicas que el Estado dejaba, para poder concentrarse en lo que es su tarea.

La fase de cambio se inició en 1982 pero fue exactamente hasta 1988 cuando se manifestó con ímpetu creciente, tal vez porque ya existían las condiciones económicas necesarias. La desincorporación de empresas del Estado y la Apertura Económica sacudieron o en su caso motivaron fuertemente a la iniciativa privada, había que percatarse no solo de su responsabilidad

social, sino también de la total desprotección prevaleciente para con los embates de sus homólogos en el mundo entero.

De inmediato se empezaron a integrar los grandes grupos empresariales con capacidades económicas suficientes para formar conglomerados en muy diversas ramas del quehacer económico. La macroeconomía aparentemente tuvo un despegue inicial muy importante. Así, vimos a estos grupos comprar entes económicos, asociarse entre sí y lo mas importante, formalizar relaciones tanto de asociación económica, como de colaboración con los que desde fuera asechan y que por su magnitud constituyen la mejor alianza que a la vez, de no aprovecharla, el mayor peligro de subsistencia.

Todo esto se ofrecía en los niveles de la gran empresa mientras en los de la mini o micro la devastación surgia como cáncer incontrolable. Estas son por su magnitud empresas que no cuentan con las relaciones, preparación, organización, capacidad económica y conocimientos como para ser atractivas a los inversionistas extranjeros, pero a las que la implacable situación económica del país las lleva a competir desventajosamente dentro de su propio mercado; así hemos visto que muchas desaparecen o cambian a otros giros con mayores posibilidades de sobrevivencia.

Mantener la planta industrial trabajando, es una responsabilidad social que atañe a todos los niveles organizacionales de México; habrá que proporcionarle a los

empresarios que lo requieran: asesoría para comunicarse a otros mercados, relacionarlos con empresas similares para que puedan trabajar conjuntamente, proponer aspectos organizativos para hacer frente a mayores necesidades de control interno, acercarlos a los intermediarios financieros para que obtengan créditos en condiciones competitivas y en el mejor de los casos, propiciar la Alianza Estratégica.

Con una alianza adecuada, el camino para la recuperación y el crecimiento se acelera sensiblemente; las empresas crean energías muy positivas e interesantes, se incrementa el capital de trabajo, se aumentan las fuentes de trabajo y para los empresarios en particular, estimulan el optimismo y los deseos de disfrutar mayormente esta nueva etapa. No es como muchos lo vislumbran, una relación de dependencia o servilismo, es fundamentalmente un trabajo en equipo a nivel mundial.

Las Alianzas son acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de las cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y establecen la propiedad conjunta.

Lo típico de las alianzas es que sus contratos son sueltos y flexibles. Estos acuerdos desvanecen los límites de las empresas y a menudo permiten que el conocimiento fluya con más facilidad a través de ellos.

El término alianza se utiliza para describir cualquier tipo de relación colaboracionista que surja entre compañías, por una

parte y competidores, clientes, proveedores, etc; por otro.

Existen 4 razones tradicionales por las que las firmas cooperan unas con otras:

1) Las compañías tratan a veces de caracterizar una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios o alcanzar otros objetivos.

2) Para compartir el riesgo; hay proyectos tan grandes y peligrosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola firma; por esta razón la colaboración reduce los riesgos a niveles aceptables.

3) Aunar recursos complementarios; si una firma puede inventar productos, pero no puede venderlo, y otra firma si, es natural que formen una empresa conjunta.

4) Para superar las barreras de los mercados; las firmas cuya expansión se proyecta al extranjero tienen a menudo la necesidad de condiciones locales o de contar con un socio nacional.

Las Alianzas tienen la doble condición de ser la causa y el efecto de la intensificación de la competencia en base al conocimiento.

La colaboración ayuda a que las firmas aprendan unas de otras, acelerando de este modo el proceso de conocimiento. Aparecen nuevos competidores que crean alianzas con el fin de penetraren nuevos mercados y ampliar con rapidez la escala de sus operaciones; esto provoca una reacción por parte de los

competidores ya establecidos que en los últimos años, con tendencia creciente, se ha visto traducida en la formación de todavía mas alianzas con ánimos de reducir costos y riesgos, agrandar mercados y aprender a crear un nuevo conocimiento. A través de las alianzas el conocimiento se difunde mas, la rivalidad se intensifica y la tempestad de la competencia es mayor.

Como ya se ha estado hablando, la globalización constituye un replanteamiento de las perspectivas tradicionales que nos ha llevado a considerar a la economía mundial como un mercado único con el que están suprimidas las fronteras nacionales. Esto trae como consecuencia que los gustos o preferencias de los consumidores son convergentes en muchos países, por lo que las compañías, en vez de adaptar el producto y su comercialización a las peculiaridades de cada país, puede comercializar un mismo producto con idénticas campañas publicitarias en diferentes países.

Por otra parte también se habla de una globalización del conocimiento. En las compañías existe un tipo de conocimiento llamado incertado, este se refiere a la información, tecnología, datos sobre costos, planes, juicios sobre personal, etc., que se mueven a través de unos complejos entramados sociales y administrativos.

Pero el conocimiento puede ser también migratorio, es decir,

se intensifica en las luchas en torno a los productos. Una determinada compañía, inventa y vende un producto, otra lo copia perfeccionándolo a veces, luego lo fabrica y vende a un precio mas bajo.

2.2.1. Metas de las Alianzas

a) Reducción de costos

Se alcanza esta meta por la razón de que el conocimiento por regla general, se desplaza hacia las firmas que disfrutan costos mas bajos. Aún siendo igual todo los demás puesto que las compañías con costos mas altos llegan a perder participación en el mercado, sus márgenes de beneficio se estrecha y se encuentran con menos dinero para dedicar a publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos, es decir, corren el riesgo de entrar en una espiral de decadencia a través de un circulo vicioso de índole económico.

b) Reducción del riesgo

La rápida migración del conocimiento provoca la aparición de fuertes competidores en todo el mundo, a su vez esto hace considerablemente mas arriesgados los negocios al disminuir los beneficios, al crearse la incertidumbre de no saber desde que angulo llegará el próximo ataque de competencia y al hacerse mas variados los canales por los que se reciben los ingresos.

La mejor manera de que las alianzas puedan ayudar a reducir los riesgos es capacitando a las compañías para que compitan en

negocios a través de los cuales el conocimiento pasa rápido y peligroso, pero haciéndolo de tal modo que no se empeñen los recursos que serían necesarios para crear nuevas actividades de fabricación o adquirir empresas en el negocio.

Las alianzas permiten también a las firmas trabajar unidas sin correr los riesgos inherentes a las fusiones de las empresas.

Uno de los mayores peligros esta en que las respectivas culturas de las compañías que se fusionan les impedirán trabajar juntas de manera efectiva o, por lo menos, les harán pasar un largo período de turbulencias.

c) Aumento de la velocidad de comercialización

Cuanto mas rápido emigre el conocimiento y mas agresiva sea su explotación por parte de los competidores, mas breve será el período de que disponga una firma para cubrir sus costos fijos del desarrollo de un producto y para recobrar una parte aceptable de su inversión.

A menudo no es el producto el que tiene un ciclo de vida corto, sino mas bien un particular modelo de ese producto. Las alianzas pueden aumentar la velocidad de comercialización de dos formas:

1. Pueden poner a una firma en disposición de vender hoy un producto, modelo o servicio, porque su socio lo tenga disponible inmediatamente.
2. Ensanchar su red de puntos de distribución. Una compañía puede vender sus productos por sí misma y sus socios pueden también ayudarle a vender esos mismos productos.

d) Adquisición de flexibilidad

Cuanto mas variado e incierto sea el entorno de una compañía mas flexible deberá ser su repertorio de reacciones. Las alianzas permiten a las compañías abarcar mas asuntos que los que podrían abarcar si se apoyaran solo en sus propios esfuerzos o en fusiones o adquisiciones

En algunos casos, una alianza puede ser sustitutiva de una adquisición, ya que en ocasiones las normas de los gobiernos prohíben las compras de las empresas.

e) Control de los competidores

Las alianzas de una compañía pueden ser como las ventanas, a través de las cuales se puede observar cómo, cuándo y dónde sus competidores están desplegando conocimientos recientemente creados o adquiridos.

f) Canalizar la migración del conocimiento

Las alianzas pueden contribuir a que las firmas disminuyan su riesgo al darles facilidad de poder influir en la dirección que pueda tomar el conocimiento y en la velocidad del desplazamiento del mismo.

2.2.2. Razones de las Alianzas

Las alianzas internacionales entre empresas pertenecientes al mismo sector y que están ubicadas en diferentes países son uno de los medios de competir a nivel mundial. Históricamente las empresas de países desarrollados formaron alianzas con empresas

de países menos desarrollados para llevar a cabo actividades de comercialización. Hoy en día cada vez es mayor el número de alianzas entre los países que forman equipos para servir a zonas extensas de todo el mundo. Hasta aquí la causa principal era la penetración o acceso al mercado, pero ahora se buscan otra serie de ventajas estratégicas que van mas allá de la simple entrada a un mercado desconocido, entre otras las que enumeramos a continuación:

a) Crecimiento o diversificación

Cuando las compañías quieren tener un crecimiento mas acelerado, ya sea en el tamaño de la empresa, en la variedad de los productos, etc. Alguna de las combinaciones siguientes puede ayudar a alcanzar sus objetivos:

- **Crecimiento o integración horizontal:** se refiere a una combinación entre compañías de la misma línea comercial o industrial. Generalmente el crecimiento horizontal tiene un aumento de ventas debido a que amplía el número de artículos, además de la posibilidad de eliminar a un competidor. Otra ventaja es la de comprar mayor cantidad de materias primas a menor precio (Ejemplo: Cydsa- San Marcos y Crown Crafts. Caso 3.1. Capítulo 3)

- **Crecimiento o integración vertical:** Esta se realiza cuando una empresa se fusiona ya sea con un proveedor de materias primas o con un cliente. La ventaja principal es que asegura sus compras o sus ventas respectivamente (Ejemplo: Adquisición de McCormick. Caso 3.6. Capítulo 3).

- **Crecimiento o diversificación conglomerada:** Se entiende como una combinación de empresas que no se relacionan en el área de negocios. este tipo de crecimiento tiene la ventaja de que diversifica el riesgo y se obtiene un máximo rendimiento. Simplemente la empresa quiere realizar otra actividad fuera de su giro original.

b) Efecto Sinérgico

Los efectos sinérgicos son economías a escala, que generalmente resultan de un ahorro en gastos menores y esto aumenta las utilidades a un nivel mayor que la suma de utilidades como empresas independientes. Esto se logrará uniendo fuerzas en la comercialización, producción de componentes, montaje de modelos, eliminación de funciones administrativas, etc. (Ejemplo: ICA. Caso 3.3. Capítulo 3)

c) Obtención de fondos

A menudo las empresas se combinan para ampliar su capacidad de obtención de fondos. Esto es cuando no las satisfacen los instrumentos de financiamiento que se les ofrecen o cuando aspiran a uno mas formal o que requiere mas requisitos y condiciones como la Bolsa de Valores.

d) Mayor eficiencia administrativa

Cuando las compañías tienen dificultades en la conducción, toma de decisiones, etc., pueden lograr acuerdos o alianzas operativas para obtener ayuda de compañías expertas en estos renglones. Una integración horizontal, esto es, aliarse con una compañía afín y con una administración eficiente capacitaria, o

de ser necesario eliminarla la que no es eficiente. (Ejemplo: Hoteles Presidente y Consorcio Internacional. Caso 3.2 Capítulo 3)

e) Mayor liquidez

En el caso de empresas pequeñas o de una empresa menor y una mayor que se fusionan, esto puede dar a las empresas una mayor capacidad de obtener dinero en efectivo para su uso requerido (Ejemplo: Adquisición de McCormick y Bimbo. Casos 3.5 y 3.6 Capítulo 3)

2.2.3. La Mentalidad Empresarial sobre las Alianzas Estratégicas

El éxito de las Alianzas Estratégicas que en otras palabras no es mas que una suma de fuerzas, contempla como mínimo dos elementos básicos que toda empresa debe observar:

El primero: El reconocimiento de las debilidades y carencias propias que deberán ser compensadas por la fortaleza del socio y;

El segundo: El compartir plenamente el control, los costos y las ganancias, desechando con ello una negociación de suma cero. Debe superarse la errónea concepción de que el control total otorga mayores posibilidades de éxito.

Lo anterior aunque paradójico, nos translada a pensar en este tipo de asociaciones como un esquema similar al del matrimonio en donde la asimetría o la individualidad excesiva de

las partes puede debilitar la relación hasta el punto de un fracaso.

En el escenario nacional, los actores principales de la economía han comprendido bien esta táctica y se han dado a la tarea de propiciar y apoyar este tipo de alianzas.

Para ello se han propiciado encuentros y foros apropiados en donde empresas mexicanas y extranjeras están concentradas para analizar sus posibilidades de asociación. Como muestra de lo anterior los pasados 19 y 20 de abril se llevó a cabo el Encuentro para la Identificación de alianzas Estratégicas en el sector Plástico, organizado por Bancomext, Nafin, CEMAI, Secofi, ANIPAC, Banamex, Banco Internacional, Canacintra y Caintra.

Dicho encuentro congregó la participación de 24 empresas extranjeras y 43 empresas mexicanas, generandose un total de 360 entrevistas de negocios, acompañados por un programa de visitas a plantas. Este foro permitió obtener tanto a nacionales como extranjeros, un conocimiento mutuo de la situación que guarda el sector de referencia en el país respectivo, así como las posibilidades de negocios que éste ofrece.

Con la firme convicción de que las alianzas facilitan un rápido acceso a mercados y tecnologías; reducen costos e inducen a la especialización y penetración de nichos de mercado; permiten alcanzar economías de escala al ampliar volúmenes de venta; favorecen diversos acuerdos de distribución en nuevos mercados; permiten el desarrollo de infraestructura y aceleran el proceso

de internacionalización de la empresa, diversos organismos públicos y privados han decidido encaminar al empresario nacional, particularmente al de la pequeña y mediana industria, hacia una esencial estrategia de asociación.

Es claro también que un camino óptimo para mantener presencia simultánea en diversos mercados, y por ende reducir la del competidor, lo constituyen las alianzas estratégicas. Más aún, la distribución de un producto puede lograrse exitosamente aprovechando los canales de distribución de un competidor potencial, en mercados claves en el exterior.

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones establecidas por la compañía norteamericana International Computers Ltd., para alcanzar una exitosa colaboración en el marco de las alianzas estratégicas:

1. Tome la colaboración como un compromiso personal; es el elemento humano el que hace funcionar la asociación
2. Prevea que tomará tiempo de dirección y manejo, si no tiene el suficiente, no inicie la asociación.
3. El respeto y la confianza mutua es esencial. Si no confía en el socio con el que esta negociando, su elección no ha sido la correcta.
4. Recuerde que ambas partes deben obtener algo de esto. El beneficio mutuo es vital. Lo anterior significa que quizá usted deba ceder algo.
5. Asegúrese de afianzar la asociación con un contrato legal

No deje asuntos irresolubles o desagradables para después. Una vez firmado el contrato este debe guardarse si usted lo consulta nuevamente, la relación no es óptima

6. Reconozca que durante el curso de la asociación, las circunstancias y los mercados cambian. Reconozca los problemas de su socio y sea flexible.
7. Asegúrese de que usted y su socio tengan expectativas similares de la asociación así como su escala de tiempos
8. Conozca a su socio lo mas posible.
9. Tome en cuenta que las culturas geográfica y corporativa son diferentes. No espere que su socio actúe o reaccione de la misma forma que usted lo haría.
10. Reconozca los intereses e independencia de su socio
11. A pesar de que bajo su punto de vista la asociación es táctica, asegurese de contar con el compromiso y apoyo corporativo, esto le otorgará la autoridad necesaria en este tipo de relaciones.
12. Celebren los logros juntos, como un triunfo compartido.

Todo lo anterior nos indica simplemente que el esquema de alianzas estratégicas necesita mucho mas que el establecimiento de condiciones económicas y comerciales necesarias, mas aún, debe contarse con una mentalidad empresarial decidida de asociación.

De esta forma, la globalización y la ruptura de fronteras comienza en el individuo para después hacerse extensiva a toda la región.

2.2.4. ¿Por qué las Alianzas Estratégicas?

El mercado mundial básicamente es un mercado de vendedores, esto es, la labor difícil, la labor pesada corresponde a los vendedores que son los que tienen que esforzarse por ser competitivos en todos los ordenes, en precio, en condiciones, en oportunidad, en calidad, etc. Y siendo esta una realidad lo que debemos tratar de promover mas bien son las ventas al exterior, o sea, las exportaciones, ya que las importaciones se dan mas fácilmente, se dan casi solas.

México como muchos otros países no debe aspirar a tener una balanza comercial favorable en todos los productos. Lo que teóricamente debe buscar México es tener saldos positivos y que esos saldos favorables compensen los saldos negativos que necesariamente tendrá en productos que por su condición o por sus características le convenga mas adquirir del extranjero que producir localmente.

Ante este panorama lo que debemos promover es a un México que incremente sus exportaciones o que reduzca sus importaciones. Pero este último evento no será a través de cancelar importaciones sin ton ni son, sino de producir localmente con las avanzadas técnicas de producción y con los

estándares internacionales de calidad, de modo que el producto del extranjero sea legítimamente desplazado por el nacional.

Y en esta labor de promoción empresarial debemos preguntarnos ¿están realmente en condiciones de exportar nuestras empresas especialmente las medianas y pequeñas y pueden la mayoría de ellas producir para el mercado local en los estándares internacionales como para que sustituyan las exportaciones?. Sin tratar de generalizar podemos afirmar que la gran mayoría de nuestras empresas no están en condiciones de aceptar ese reto de inmediato.

Y de ser este el caso entonces ¿cuál es la alternativa para ese gran número de empresas medianas y pequeñas? En nuestra opinión son las Alianzas Estratégicas.

¿Y por qué las Alianzas Estratégicas?

- Porque las alianzas estratégicas son la asociación que hace un empresario extranjero con uno nacional en el que cada uno aporta lo mas valioso que tiene.

- Porque las alianzas estratégicas son el medio mas eficaz para que el empresario extranjero aporte recursos y tecnología, y el nacional sus propios recursos y el conocimiento del medio local.

- Porque las alianzas estratégicas son el medio que permite el fortalecimiento de las empresas nacionales para que hagan frente a la competencia extranjera en el mercado local y eventualmente acudan a mercados del exterior.

- Porque las alianzas estratégicas son un medio eficaz para que las empresas extranjeras se establezcan en nuestro país sin que arriesguen demasiado.

- Porque las alianzas estratégicas permitirán que nuestras empresas estén en mejores condiciones de aprovechar las oportunidades que presenta el TLC y tratados de Centro y Sudamérica.

- Y porque las alianzas estratégicas facilitarán a nuestras empresas su acceso a otros nichos de mercado apoyándose en el conocimiento del mercado internacional del empresario extranjero.

Desde luego el empresario nacional debe pensar que las alianzas estratégicas no son otra cosa que una operación sujeta a una negociación en la que cada parte debe cuidar sus propios intereses. Sería muy deseable que la parte mexicana conservara la mayoría del capital y que la administración estuviera bajo su responsabilidad sin perjuicio de aceptar la participación del personal clave que solicite el empresario extranjero.

Debemos reconocer que salvo algunas excepciones, las técnicas, la metodología y la tecnología que usan nuestras empresas medianas y pequeñas tienen un atraso considerable que las coloca en una posición de desventaja frente al empresario extranjero. Y por supuesto que se les podría recomendar a nuestros empresarios que adquieran la tecnología, que se modernicen y que inviertan todo lo que se necesita para convertir a su empresa en una de primer mundo. Pero cuántas de ellas tienen

recursos financieros para emprender esa tarea y además cuántas tienen el tiempo para lanzarse a una aventura de tal magnitud en forma individual. Reconozcamos que es mas fácil construir con apoyo que solo. El gran reto que tiene el empresario nacional es encontrar al empresario extranjero idóneo con el que pueda llevar a cabo la alianza.

2.2.5. Proceso para llevar a cabo una Alianza

Una estrategia que se funda en las alianzas no es mejor que otra en el momento de su implantación, su éxito depende de lo bien que sean administradas las alianzas.

El punto de arranque para comprender cómo se deben gestionar las alianzas es el exámen de los factores que estimulan o impiden la adquisición, la comunicación y la creación de conocimiento dentro de una organización.

Estos factores puede ser:

- Una idea clara de los objetivos del proyecto
- Incentivos para compartir y formar conocimiento
- Los recursos básicos y las capacidades adecuadas
- Un equipo piloto con un fuerte compromiso personal en la construcción del éxito
- Espíritu de equipo y de empresa común entre los participantes de todos los niveles.
- Apoyo de la alta dirección

En las alianzas con el paso del tiempo, puede que los socios lleguen a un desacuerdo sobre el propósito y los objetivos de la alianza, esto puede suceder en un mundo de fluctuantes índices de cambio y de proliferación del conocimiento. La confianza y el compromiso están en peligro cuando las organizaciones con diferentes culturas deben comunicarse entre sí y trabajar juntas. Los socios pueden tener la necesidad de armonizar diferentes sistemas de gestión (por ejemplo: la contabilidad, las promociones, niveles de dependencia organizativa, etc.)

Adoptar la decisión de la ampliación de actividades por medio de una alianza estratégica, requiere del desarrollo de un plan para su puesta en práctica. En este plan no deben faltar dos cosas: rigor y realismo.

El plan debe contemplar además aspectos como las fases del proceso, los diferentes componentes, la documentación a emitir, los plazos estimados, y todo ello, tanto para el proceso de formalización de la alianza como para la posterior adaptación de las empresas a la nueva situación.

La utilización de información adecuada durante este proceso constituye a menudo un factor importante para el éxito de la alianza. En este sentido, se ha tropezado históricamente con la resistencia de los empresarios a mostrar sus negocios. Por ejemplo: no mostrar solamente el número medio de empleados, sino también mencionar aspectos como: la formación de los mismos, antigüedad, conflictividad, motivación o contratos con

directivos; son factores que no deberían pasarse por alto durante un proceso de negociación.

Respecto a la documentación a emitir destacamos la conveniencia de su uso, así, se elaboran desde simples actas de preacuerdos, protocolos de intenciones, contratos privados y por último el contrato final. En el uso de estos documentos se presentan ventajas como las siguientes:

1. Centrar el proceso
2. Superar áreas acordadas y evitar volver sobre ellas
3. Tomar conciencia del avance del proceso
4. Facilitar la gestión individual de las empresas según lo previsto en la alianza

Abusar de estos documentos puede representar la pérdida de la eficacia de su propia utilidad.

Un riesgo importante al que se exponen las empresas durante los procesos de alianzas estratégicas consiste en la pérdida de atención a sus actividades ordinarias. En los grupos de empresas, sus empleados, directivos o terceros, pueden haber experimentado ya estas situaciones, aunque solo fuese por reordenación de actividades del grupo. Para evitar este riesgo debe considerarse lo siguiente:

1. Tratar de adaptarse al plazo considerado adecuado en la planeación del proceso, no incurriendo en alargamientos innecesarios.
2. Involucrar en el proceso solo a las personas adecuadas
3. Informar en la medida conveniente

La intervención de terceros

Son muchos y muy diferentes los terceros que pueden intervenir en los procesos de integración, como por ejemplo:

- Consultores
- Asesores legales
- Auditores
- Valuadores
- Bancos, etc.

Su función generalmente será la de colaborar con los empresarios y directivos, pero nunca abarcar el papel que a estos les tiene reservado el proceso de la alianza misma.

Una ventaja de uso de terceros en estos procesos consiste en evitar desgastes irreversibles de empresarios y directivos durante los mismos. El proceso no debe imposibilitarse como consecuencia de la defensa de los intereses de lo que antes eran empresas diferenciadas y luego partes de una misma entidad o grupo.

El factor humano

Si algo no debe olvidarse dentro de la alianza es el factor humano.

Desde hace años se reitera como factor clave la calidad de los recursos humanos de la empresa. En los últimos meses, sobre todo con las incertidumbres creadas por la crisis y sus consecuencias sobre el crecimiento económico, se ha podido comprobar que una dirección calificada y bien dotada es uno de

los principales, si no el mas importante, factor diferencial en el éxito de la empresa.

Hechas estas consideraciones, concluir sobre la conveniencia de que empleados, en general, y directivos en particular, acepten el proceso de integración parece obvio.

Otros terceros

Este proceso tampoco debe ignorar a otros terceros con relaciones estables con las empresas y que se desean mantener. Bancos, proveedores y clientes deben ser informados con la profundidad oportuna de la nueva situación y de los aspectos positivos que para ellos va a representar la misma.

2.2.6. Marco Legal

Este apartado lo dividiremos en dos renglones fundamentales. El primero de ellos será el aspecto legal mínimo, esto es, los aspectos generales de un contrato legal de sociedad; y el segundo renglón será lo que se refiere a la Ley Federal de Competencia Económica, que regula posibles prácticas monopólicas dentro de una alianza estratégica.

a) Contrato Legal de Sociedad

Se da fé a una alianza estratégica por medio de un contrato legal de sociedad.

Este es un contrato expresamente por el cual se constituye una persona moral, de derecho privado, con personalidad jurídica propia que se constituye por contrato que celebran dos o mas personas llamadas socios para realizar un fin común, lícito y preponderantemente económico.

Elementos de Existencia

1. Consentimiento. El consentimiento esta formado por la expresión de voluntad de los socios que convienen en formar una persona moral, que es la sociedad, y se obligan a llevar a cabo la finalidad común.

2. Objeto. Este se integra con: a) La finalidad que se proponen los socios (ante todo debe ser común a todos los socios, lícita y preponderantemente económica); y b) Integración de un patrimonio (este quedará formado por capital, trabajo, bienes o servicios, conocimientos, etc).

3. Los sujetos. Las personas que intervienen en la formación del contrato, los cuales se denominan socios.

Elementos de validez

1. Capacidad. Los socios requieren de capacidad general para contratar y de capacidad especial en cuanto vayan a aportar bienes que pasan en dominio a la sociedad, o sea, se requiere que sean propietarios de esos bienes o esten facultados por quien lo sea.

2. Forma. El Código Civil prescribe que el contrato de sociedad debe constar por escrito, y bastará en forma privada, pero para que surta efectos en relación con terceros, deberá ser inscrito en el Registro Público de la Propiedad.

Son también requisitos formales del contrato hacer constar los nombres y apellidos de los socios, la razón social, el objeto y el domicilio de la sociedad y el capital social, precisando el

monto de las aportaciones de cada uno de los socios.

Derechos y Obligaciones de los socios

Los derechos son de dos órdenes: 1) Patrimoniales y 2) Cortporativos.

1) Patrimoniales:

- Derecho a las utilidades en la forma en que la escritura constitutiva o los estatutos se haya convenido, si no hubiere convenio al respecto, se repartirán proporcionalmente a sus aportaciones.

- Derecho al reembolso de sus aportaciones, puesto que deben repartirse también las deudas sociales

- Derecho de tanto para ser preferidos en la compra de partes sociales que se pretendan vender.

2) Corporativos:

- Derecho de voz y voto en función del valor de las acciones, de modo que cada socio tendrá un voto, pero valdrá tanto como el porcentaje de sus acciones.

- Derecho de intervenir en la dirección y administración de la sociedad, pues las facultades que no se hayan reservado a los administradores, las ejercerán los socios, y si no se han designado, corresponde la administración a todos los socios.

- Derecho de separación cuando es una sociedad de duración ilimitada, un socio renuncia y los demás no desean continuar asociados.

Las obligaciones:

- Pago de las aportaciones iniciales y posteriores.
- Pago de las deudas sociales, los socios administradores responden por ellas en forma solidaria y garantizan las deudas en forma ilimitada; los demás socios, salvo pacto en contrario, sólo responden con sus aportaciones.

- Para las pérdidas, estas se repartirán entre los socios de acuerdo a su interés social, no pudiendo establecerse que las utilidades sean para determinados socios, y las pérdidas para otros.

Terminación del Contrato

La terminación de la sociedad entraña la liquidación y la disolución.

Causas de disolución:

- Por consentimiento unánime de los socios
- Por vencimiento del plazo convenido para su duración
- Por realización total del fin que se propuso la sociedad
- Por resolución judicial, ya sea por haberse declarado una finalidad ilícita o por carecer de forma y los socios interesados así lo demandaron.

Acto continuo de la disolución deberá procederse a la liquidación de la sociedad, liquidación que debe sujetarse al siguiente orden de actos:

- Venta de los bienes y pago de las deudas sociales
- Reembolso de las aportaciones de los socios
- Distribución de las utilidades

b) Ley Federal de Competencia Económica

Tal vez no sea de todos conocido el hecho de que en el Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1992 se publicó una nueva Ley, denominada de Competencia Económica, que entró en vigor el 22 de junio de 1993 y que vendrá a regular en el campo de la economía mexicana una serie de actos, en los que, en mayor o en menor escala, se encuentran involucradas las empresas del país.

La Ley de Competencia Económica tiene como objetivo central promover la eficiencia económica y evitar las prácticas monopólicas.

En particular las Alianzas Estratégicas entre diferentes compañías podrían ser vistas como prácticas monopólicas debido a que constituyen muchas de ellas, verdaderas fortalezas que son muy difíciles de derrumbar por quienes apenas están entrando al mercado que ellas dominan, por lo que indudablemente fracasarán.

Algo novedoso contenido en esta Ley se refiere a las concentraciones. Ello por virtud de que considera que las constituyen actos como: fusión, adquisición de control u otro cualquiera, por virtud del cual se concentran sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general.

Los actos de que se trata pueden realizarse o presentarse, aún como tentativa, entre competidores, proveedores, clientes o cualesquiera otros entes económicos.

El objeto o efecto de los propios actos habrá de ser el disminuir, dañar o impedir la competencia y la libre concurrencia respecto de bienes o servicios iguales, similares o sustancialmente relacionados.

Es evidente que una alianza estratégica entre corporaciones puede caer dentro de lo que la nueva Ley considera una práctica monopólica. Para precisar el impacto que pudiera tener una concentración, sea sobre un mismo mercado o por el encadenamiento de un proceso productivo. La Ley contiene diferentes procedimientos, a saber:

1. La investigación de concentraciones
2. La determinación de si una concentración debe ser impugnada o sancionada
3. La aplicación de medidas de apremio o sanciones
4. La notificación previa a la Comisión Federal de Competencia, que es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, cuando se trate de cierto tipo de concentraciones, de acuerdo por montos señalados por la Ley

Es interesante señalar que el procedimiento de investigación ante la Comisión se iniciará de oficio o a petición de parte, estableciéndose como medio la denuncia pública.

Por otro lado, la Comisión podrá, tanto ordenar la suspensión, corrección o supresión de la concentración, como obligar a la desconcentración parcial o total de lo concentrado

indebidamente, sin perjuicio de la multa que proceda. Por último es importante señalar que la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), tiene contemplada la "conveniencia económica del momento", esto es, que sabe que el auge que han tomado las alianzas o concentraciones se debe a que surgen a partir de la necesidad de enfrentar estratégicamente la apertura comercial de nuestra economía, sin embargo, dará cauce a las denuncias presentadas ante ella y seguirá de oficio aquéllas cuyo comportamiento sea dudoso.

Las estrategias eminentemente competitivas presentadas en este capítulo son apropiadas siempre y cuando se apliquen de manera correcta, y si se consiguen los objetivos empresariales que inicialmente se han trazado.

El objetivo final que se trace la empresa es el que se debe mantener en mente en el proceso de negociación, la sinergia, el mejor empleo de fondos, la integración, la unión a un competidor fuerte, etc.

Nuestra intención es detallar en qué consisten las Franquicias y las Alianzas Estratégicas con el fin de ampliar las necesidades de sobrevivencia de las empresas mexicanas ante una apertura comercial que trae consigo enormes beneficios pero también grandes desventajas para empresas que no están acostumbradas a competir abiertamente y con calidad.

Si unimos el objetivo que nos hemos trazado con las ventajas que podamos encontrar en empresas con quienes podamos unirnos, aliarnos o contratar su marca; obtendremos ventajas competitivas que podremos aprovechar para subsistir dentro de la puesta en marcha de la formación de Bloques Económicos.

III. COMBINACIONES EMPRESARIALES EN MEXICO.

Hemos estado hablando sobre la necesidad de las combinaciones empresariales (alianzas estratégicas y franquicias), como arma para enfrentar la fuerte competencia producto de la Apertura Económica y la Globalización.

Pero todo lo anterior se logra ejemplificar mejor por medio de casos concretos y reales en nuestra economía, los cuales ponen de relieve la conveniencia, problemática y apogeo que tales estrategias han tomado en la actualidad.

En el presente capítulo se agruparán los casos mas actuales procurando abarcar todos los sectores de la industria de nuestra economía, detallando al final el proceso de negociación de una alianza estratégica (Vitro, Corning) y una franquicia (Los Helados).

3.1. Alianza Comercial entre el Grupo Cydsa - San Marcos y Crown Crafts

Ante la necesidad de incrementar las ventas al exterior, el Grupo Cydsa - San Marcos firmó una alianza comercial estratégica con la empresa estadounidense Crown Crafts Inc., convenio que le permitirá realizar exportaciones.

La dirección de Celulosa y Derivados (Cydsa) destacó que con esta alianza esperan obtener un crecimiento en sus ventas a Estados Unidos de alrededor de 10 millones de dólares por año, lo que implicará para el año 2000 60 millones de dólares.

Ambas empresas unidas en el mercado de productos textiles

para el hogar lograrán una producción mejor y ofrecerán una opción mas completa. Cydsa - San Marcos sumará a su oferta nacional los coordinados para el hogar, edredones, colchas capitonadas y frazadas, en tanto Crown Crafts comercializará en la Unión Americana supercobertores, toallas y frazadas de la marca San Marcos.

Asimismo Cydsa - San Marcos recibirá de la empresa estadounidense diseños, modelos y tecnología de fabricación, al grado que el grupo de origen regiomontano se compromete a vender parte de la producción de Crown Crafts en América Latina, donde tiene presencia.

Ambas empresas reconocen que la realización de convenios o alianzas estratégicas no es suficiente para el desarrollo de las empresas; es necesario insistir en la comercialización directa de los productos en los mercados internacionales.

El Grupo Celulosa y Derivados realizará en breve nuevas alianzas estratégicas con corporaciones estadounidenses básicamente, cuyo objetivo será la consolidación de sus productos en el país vecino.

3.2. Alianza Operativa entre Hoteles Presidente y el Consorcio Inter - Continental.

La cadena de Hoteles Presidente estableció una alianza estratégica con el Consorcio Inter - Continental, afiliación por medio de la cual 6 hoteles de la firma mexicana llevarán el

nombre Presidente Inter - Continental y uno la marca Presidente Forum. La alianza estratégica de las compañías es solo operativa. Mediante esta los Hoteles Presidente tendrán acceso al Sistema de Reservas del Consorcio Inter - Continental el cual es propiedad del grupo japonés Saison.

Por su parte la cadena Inter - Continental planea, por medio de la nueva alianza, aumentar su número de hoteles con inmuebles nuevos o ya existentes.

La nueva alianza edificará hoteles en Guadalajara y Monterrey. Los hoteles que a partir del 12 de abril de 1994 llevan el nombre Presidente Inter - Continental se encuentran en: Los Cabos, Puerto Vallarta, Can Cún, Oaxaca y el D.F. El Presidente Forum está ubicado en Ixtapa Zihuatanejo.

3.3. ICA líder en Construcción gracias a sus Alianzas.

Gracias a las asociaciones y alianzas que ICA ha venido estableciendo y a la fuerte demanda de servicios de construcción, ICA se ha convertido en la compañía líder de la construcción en México.

Las afiliaciones que la empresa ha entablado con firmas como: Fluor Daniel, Servicio y Maquinaria Duro Felguera de España, Reichman / Soros y Ciè Générale des Eaux de Francia, permiten a ICA tener acceso a tecnología extranjera, con lo que la firma puede participar en mayores proyectos que requieren más experiencia.

Se destaca que los acuerdos de cooperación que ICA estableció con BMX Technologies para la recolección de desechos sólidos y tóxicos, y con una firma estadounidense - cuyo nombre aún no se ha dado a conocer - para la perforación de pozos para Petróleos Mexicanos, darán a ICA una posición mas fuerte en comparación con otras compañías mexicanas.

3.4. Siemens en busca de Alianzas para entrar al Mercado Mexicano de Larga Distancia

La compañía Siemens se encuentra en negociaciones tecno - industriales con diversas empresas de telecomunicaciones en busca de participar en el mercado mexicano de telefonía de larga distancia.

Aún cuando los potenciales competidores de Teléfonos de México en larga distancia ya estan en formación, como en los casos de Iusacell - Bell, Atlantic y Banacci - MCI, los objetivos y planes todavía no estan definidos.

Lo anterior obedece a que hay empresas que han externado su interés de participar en algunos servicios determinados y otros en forma global, sin que ninguno hasta el momento de a conocer sus pretensiones para no dar ventajas al resto de la competencia.

Por otro lado, Siemens se concentrará en el campo de las microondas en donde el impacto de la introducción de la fibra óptica ha contraído al mercado.

3.5. Adquisición de Bimbo.

El Grupo Industrial Bimbo ha firmado una carta de intención para adquirir el 50% del capital de Mrs. Bairds Bakaries Inc., una empresa panificadora con 11 plantas de fabricación y que opera en el estado de Texas.

Con esta asociación se espera aprovechar que ambas empresas compartan un amplio sistema de distribución y excelente reputación basada en calidad y servicio.

Esta asociación llamada QFS Foods Inc., permitirá a Mrs. Bairds expandir su operación regional, en tanto que a Bimbo le permitirá tener una mayor presencia en Estados Unidos.

Esta es la segunda asociación que lleva a cabo el Grupo Industrial Bimbo en menos de 3 meses, ya que en diciembre último concluyó una negociación similar con el Grupo Quan, propietario de Helados Bing.

3.6. Adquisición de McCormick.

Con la adquisición de Grupo Pesa, empresa fabricante de condimentos y sasonadores, la compañía multinacional de alimentos McCormick, buscará desarrollar en el mercado mexicano una nueva base para sus clientes.

McCormick considera que esta es una excelente oportunidad para hacer negocios con otras empresas internacionales de comida y proveer de sasonadores a otras firmas.

Actualmente Pesa produce sasonadores entre los que se encuentran especias, hierbas y mezclas de condimentos.

MaCormick vende en el mercado mexicano tés, mayonesas, mostazas, salsas de tomate y mermeladas.

Pesa considera mejor el unirse a MaCormick que competir con una empresa que es 100 veces mas grande.

3.7. Las Franquicias en el Sector Turismo.

El sistema de franquicias tiene un gran potencial como detonante del desarrollo económico de los destinos turísticos del país, que requieren urgentemente complementar con bienes y servicios la infraestructura desarrollada casi exclusivamente en torno de la hotelería.

Tomando en cuenta la expansión de las compañías turísticas específicamente en el sector hotelero, aproximadamente el 99% de las cadenas hoteleras crece a través de franquicias.

En los últimos 4 años se ha dado un reacomodo en el sector hotelero nacional, que se apreció claramente en un proceso de compras, fusiones, alianzas, nuevos desarrollos, nuevas estrategias y cambios de marcas. Todo esto viene en forma paralela a la estrategia de expansión que se ha dado a través del sistema de franquicias.

Los centro turísticos creados en los últimos años fueron planeados para crear hoteles, pero no para formalizar la integración de todos los servicios alrededor de esos desarrollos, con establecimientos como tintorerías, lavanderías,

supermercados, centros de diversión y una amplia gama de establecimientos.

Esto se ejemplifica con el caso de Acapulco, el principal destino de playa del país, que hace 10 años contaba con un solo supermercado, pese a que estaba ya desarrollándose la parte de Punta de Diamante y que ya se había instalado ahí el Hotel Princess.

Esto ha hecho que del total de 300 empresas que otorgan franquicias en México, entre el 40 y 50% ofrezcan servicios que caen dentro de la esfera del sector turístico.

3.8. Franquicias en los Helados

Si realizamos una encuesta entre todos los heladeros, cada uno de ellos, nos van a afirmar ser líderes, pero en realidad solo uno logra sobrevivir y consolidarse. Mientras tanto, marcas extranjeras buscan un lugar en el mercado.

Los helados son un negocio tan grande que no falta en el mercado la guerra entre los competidores, las disputas subterráneas y los deseos monopolizadores.

Con Grupo Quan a la cabeza, en el transcurso de un lustro las franquicias heladeras impusieron su estilo de crecer y multiplicarse que puede servir de ejemplo a otros negocios de diversos giros. Firmas que hasta hace poco habían permanecido desconocidas han tenido que resurgir debido a la necesidad de afrontar la invasión de marcas estadounidenses.

Son dos los factores opuestos que parecen explicar el dinámico mercado mexicano de nieve y helados: la concentración y la dispersión. Esto es, mientras un gran número de pequeños negocios familiares sobreviven sin mayores presiones en todos los rincones del país, grandes compañías mexicanas e internacionales pelean por controlar una porción cada vez mayor del consumo total.

Sin embargo, esta pelea no sólo es entre las diferentes firmas de helados, pues muchos empresarios coinciden en que el principal enemigo es el anticonsumo razón por la cual la publicidad debe buscar ser más persuasiva.

El impacto de los anuncios, el estilo de vida que favorece lo extranjero, y en menor grado una sincera preferencia hacen que cada día mas consumidores se inclinen en favor del sabor americano, alimentando el deseo de los negociantes de este giro de hacer de éste un país heladero.

En otras naciones como Estados Unidos, Francia e Inglaterra, el consumo por persona es de 20 litros anuales, mientras que aquí apenas si rebasan los dos litros. Sin embargo, el mercado está creciendo e incluso antes del despegue de las franquicias heladeras, la media anual ascendió de 0.94 a 1.14 litros por persona.

Algunas marcas han resentido los efectos de una sutil, pero irreprimible guerra fría y no falta quien opine que el de los otros es un producto menos bueno que el propio.

Rubén Cortés Guerrero, ex-coordinador nacional de concesionarios de alimentos Findus (tenedora de las franquicias de Danesa 33), considera que en realidad no hay batalla entre heladeros, pues el mercado es muy grande y diverso. Mencionó como ejemplo a los productos Danesa, que se orientan a un consumidor distinto al de Bambino, al igual que Holanda busca un público que no es el de Bing.

No obstante, Francisco Tinajero, socio de Paletas Manhattan y Director de la franquicia maestra de Blue Bell Icecream de México, opina que el control de mercado está cayendo con más fuerza sobre el Grupo Quan, e incluso debido a una equivocada estrategia de mercadotecnia podría minar el prestigio de sus propias marcas.

Alentadas por la apertura comercial y la modificación a las leyes de propiedad industrial y transferencia tecnológica, las marcas extranjeras Blue Bell, Colombo, Baskin Robbins, Swensen, Hygea, Haagen Daas, de Country's Best Yoghurt y Hawaiian Surprise intentan consolidarse en el mercado mexicano. De ellas, sólo dos marcas han sido traídas por grupos ajenos al ramo: en el caso de TCBY fue el grupo Impulsora BHS; en el de Hawaiian Surprise fue Alfrec International.

Generalmente, las franquicias buscan a sus socios entre inversionistas que no han tenido nada que ver con el campo de especialidad de dicha franquicia, en helados parece lo contrario. Al menos en México, son las principales firmas heladeras locales las que se han hecho cargo de sus competidos extranjeros, al

adquirir los derechos de las marcas internacionales, algunas de ellas en la modalidad de las franquicias.

Para los empresarios del helado, ello no significa eliminar la concurrencia, sino establecer un nuevo tipo de concurso en el que se enfrentan entre sí, por un lado las firmas extranjeras y, por otro, las nacionales. Pocas veces se confrontan ambas.

Al mismo tiempo que empresas norteamericanas ingresan al país, algunas compañías mexicanas se comienzan a expandir por otros países.

Con helados Bing, Grupo Quan acaba de instalarse en España, donde posiblemente inicie su expansión al resto de Europa. Danesa 33 piensa probar en Centroamérica. Manhattan hace tiempo que se inició en el sur de Estados Unidos.

Traspasar las fronteras ha significado una aventura para aquellas firmas que carecen de experiencia internacional. Blue Bell por ejemplo, a pesar de ocupar el segundo lugar nacional de ventas de helado en la Unión Americana, nunca había experimentado con la apertura de tiendas propias, ni había conocido otro mundo ajeno al de su país en cambio, desde los primeros años de 1970 Baskin Robbins es un gigante multinacional. Con más de nueve lustros de existencia, mantiene uno de los primeros lugares entre las 100 franquicias más grandes de Estados Unidos y las 20 mayores de Canadá.

Estos ejemplos extremos muestran la situación del mercado mexicano de las franquicias heladeras y refleja la repartición del mercado.

Constantino Matouk y Yo Zltnik, directores de Shannon, (helados de yoghurt) observan una tendencia a la concentración y admiten que las que controlan el mercado son 4 empresas grandes, que en realidad ya sólo son dos, pues se fusionaron unas con otras: Bing y Holanda (bajo el mando del Grupo Quan), y Danesa y Bambino (bajo el mando de Nestlé).

Quan reconocido como grupo líder parece dominar alrededor del 33% del mercado con más de 2,000 establecimientos. A su lado, aunque en un rubro diferente, se puede colocar a la Michoacana, que es la cadena de neverías más extendida del país.

Danesa 33 posee casi el doble de tiendas que Bing. Sin embargo, es la menor de las franquicias mexicanas. Por otro lado, detrás de Bambino y Yom Yom, está helados Santa Clara, una firma hidalguense que crece rápidamente pues en dos años ha logrado más de 45 locales en la Ciudad de México y poblaciones vecinas.

La más reciente de todas es Shannon, nació en 1991 con el afán de operar bajo el esquema de franquicias, pero su problema ha resultado más difícil de lo que planeaba y ha sido necesario un nuevo enfoque; ésto ha sido a través de concesionarios, distribuidores y supermercados, hasta que la marca se posicione en el mercado.

Las empresas heladeras cuentan con distintos mecanismos de distribución. Algunas de las franquicias más ortodoxas hasta llegan a combinar en su estrategia de mercadotecnia formas como: concesiones, comandos, agencias de distribución, venta en supermercados, etc.

Danese 33 tal vez sea la única excepción, en cuanto a que todo su producto lo distribuye a través de locales franquiciados.

En realidad, de no ser por el sabor, la calidad y el servicio, pocos son los aspectos que distinguen a una franquicia de otra. Algo que hacen quizá con el fin de ganar partidarios es que ninguna de las franquicias heladeras nacionales que operan en el país cobran actualmente cuota de franquicia o regalías.

A cambio las ganancias se obtienen a través de la venta del producto y se exige, no en todos los casos, un porcentaje para publicidad. Por ejemplo, Danese 33 suprimió temporalmente todos sus cargos y la concesión de nuevas franquicias, además exigió a sus viejos franquiciatarios la adecuación de sus locales a la nueva imagen corporativa, esto fue durante 1992.

Pero hay que aclarar que los gastos del franquiciante heladero no son tan grandes como los de otros giros alimenticios (hamburguesas, emparedados, pizzas). Los costos de operación, entrenamiento, asesoría y supervisión implícitos en una franquicia se cubren rápidamente con las ventas y los tiempos de recuperación de la inversión son menos largos.

El negocio de las franquicias heladeras no reside en las regalías, como ocurre en franquicias de otros ramos donde la parte central del servicio supone la elaboración de un producto, sino en la venta de la mercancía.

Frabricado o importado por el franquiciante, el helado es adquirido con descuento por el franquiciatario en un intercambio con ventas para ambos: para el franquiciatario, porque saca

ventaja del margen entre costo y precio de venta, para el franquiciante, porque desplaza rápida y constantemente grandes volúmenes de mercancía.

Las firmas mexicanas de helados elaboran su producto (el de marca nacional) en el país: Quan tiene tres plantas en Guadalajara, Aguascalientes y Distrito Federal, y más de 47 centros de distribución. Bambino-Danese, una planta en Lagos de Moreno (la más grande en América Latina) y 3 bodegas de almacenamiento. Shannon y Yom Yom fabrican en el Distrito Federal. Manhattan en la capital del país, en Guadalajara y en San Antonio. Santa Clara en Pachuca. Las dos últimas junto con Danese (a través de Nestlé), cuentan con establos y pasteurizadoras de leche.

Sin embargo, aunque unas más y otras menos, las grandes firmas importan materias primas, y/o producto terminado, aprovechando al máximo la política de puertas abiertas que el Gobierno Mexicano ha impulsado.

Aunque parece haber uniformidad en cuanto a precios, cada firma diría, sin excepción, tener el primer lugar en calidad. Pero por más estandarizadas que estén las fórmulas, los helados que bien produce en Aguascalientes pueden saber diferente a los que se elaboran en la Ciudad de México.

Mantener la unidad y los niveles de calidad en una empresa que se multiplica rápidamente, es un reto que no todos pueden cumplir.

Roberto Gappa, Director de la consultora estadounidense Management 2000 y socio en México del Centro Internacional de Franquicias, considera que el consumidor promedio no deposita su confianza en una tienda en particular, ni siquiera en un producto, sino en una marca. Consciente de ésto, Matouk dió nombre anglosajón (Shannon) a su empresa mexicana y dijo que si le hubieran puesto "Helados Margarita" nadie les hubiera hecho caso.

Las razones podrían ser pragmatismo, malinchismo extremo o reaismo, pero de cualquier modo, pese a la magnitud de mercado nacional, la reproducción de las franquicias de marca podría ser un enorme peligro para cientos de establecimientos que como el Polo Norte en Guadalajara; la Terpsicore, de Monterrey o la especial de París en la Ciudad de México han formado tradiciones del país.

Un ejemplo claro de ésto lo vemos con Blue Bell que a pesar de sólo clasificarse como una compañía mediana, ha crecido de una manera muy rápida.

Introducida en México a través de la red de paletterías Manhattan, Blue Bell empezó con diez unidades y a un año de operar casi logró quintuplicar el número de locales donde expende: 25 en Guadalajara y 20 en la Ciudad de México.

La estrategia inicial de los franquiciatarios maestros es operar conjuntamente el helado estadounidense y las paletas criollas en las tiendas ya concesionadas de provincia. En el

Distrito Federal donde el objetivo es crecer con tiendas propias y franquiciadas, se han venido estableciendo un promedio de dos unidades por mes.

Francisco Tinajero, Director de Blue Bell Ice Cream de México y socio inversionista de la franquicia maestra, dijo que si no hubiera fabricado helados hubieran quedado marginados, puesto que las costumbres han cambiado y se han tenido que adecuar; ya que el consumo de helados en la República Mexicana es mucho más alto que el de la paleta o las nieves. Antes era al revés.

Elaborar el nuevo producto hubiera sido largo y costoso y la competencia se ha estado proliferando con tal velocidad que hubieran llegado tarde a la contienda. Lo más rápido, seguro y económico según el empresario, era traerse la franquicia.

Tras analizar diversas opciones y decidirse por Blue Bell, los hermanos Tinajero iniciaron las negociaciones a principios de 1990. Otros mexicanos también hicieron ofrecimientos sin embargo, el fundador de la compañía no resolvió en favor de nadie sin visitar antes las instalaciones de sus solicitantes, heladeros de Monterrey, Chihuahua, Guadalajara, México y otras ciudades.

Tinajero comentó que seguramente los otros solicitantes habían hecho mejores ofrecimientos, pero sin duda los eligieron a ellos por ser muy parecidos.

Ambas fueron fundadas como empresas familiares y aún funcionan así, cuentan con establos propios para el abasto de leche y elaboran sus productos con materias primas naturales.

La única diferencia es que mientras Manhattan sabe lo que es manejar una tienda y multiplicar sus unidades, su franquiciante desconoce esta operación, el concepto de franquicia es novedoso, pero desde hace nueve años los hermanos Tinajero manejan un concepto muy similar con Manhattan, y durante ese período elevaron a 200 el número de unidades.

Con 400 palettería Manhattan en Jalisco, Morelos, México, Puebla, Veracruz y Yucatán la empresa no sólo no ha tenido problemas para hechar a andar a Blue Bell en México, sino que ha alentado su fortalecimiento en la Unión Americana. Es más, Manhattan desarrollo la imagen corporativa de Blue Bell para las tiendas en todo el mundo.

3.9. VITRO

La empresa Vitro a través de su División Vitrocrisa, formó una alianza estratégica con Corning; específicamente con su división de productos de consumo.

Vitro se fundó en 1936, líder tecnológico en la industria del vidrio. En 1981 dividía sus operaciones en dos grandes sectores:

- a) El bancario, con Banpaís que tenía más de 91 sucursales en México.
- b) El sector industrial donde operaba con más de 75 empresas que se agrupaban en 5 divisiones operativas y 2 de servicios.

Las divisiones operativas del grupo eran:

I. Vitro Envases

Esta división fabricaba la mayor parte de los envases de vidrio y de plástico que se utilizaban en México, además de otros productos especiales como la línea para laboratorios.

II. Vidrio Plano

División que fabricaba productos para uso arquitectónico industrial para utilización decorativa y como ventanal termocústico. También fabricaba vidrios de seguridad, laminados y templados. Su mercado en general era la industria de la construcción y la automotriz.

III. Vitro Cristalería y Comercial

Se dedicaba a la fabricación de utensilios de mesa y cocina, artículos de ornato e industrial en vidrio calizo y cristal de plomo.

IV. Vitro Fibras y Silicatos

Es la división que agrupaba a 11 empresas productoras de fibra de vidrio, silicatos y derivados, arcillas tratadas y otros materiales. La participación de Vitro en el mercado de aislamiento para alta temperatura y en el de sílice precipitado (relleno de hule) fué de 100%, y tenía el 83% de participación en los mercados de silicatos y de materiales de refuerzo.

V. Industrias Básicas

División dedicada principalmente a la producción de materia prima para las industrias química y del vidrio, y a la fabricación de bienes de capital para las industrias del plástico y del vidrio entre otras cosas.

Durante los años de crisis mexicana (1982-1989), Vitro aprovechó la subvaluación del peso mexicano para fortalecer su presencia en los mercados internacionales y para crear una división adicional en asociación con Whirlpool, llamada Vitro Enseres Domésticos.

Esta división persiguió a través de sus marcas "tres", "Across" y "Supermatic" proporcionar estufas y utensilios de acero esmaltado, congeladores, etc.

El sector comercial de esta división contaba con 24 comercializadoras y cabe destacar la compra que esta división hizo de la división de productos domésticos de Somex formada por Estufas y Refrigeradores Nacionales, S. A. de C. V., Aceros Esmaltados, S. A. de C. V. y Manufacturera Corpomex, S. A. de C. V.

ESTRUCTURA ACTUAL DE ORGANIZACION QUE VITRO MANTIENE

Vitro Envases Norteamérica

Inició hace 80 años produciendo envases de vidrio calizo. Actualmente produce envases para cerveza, vinos, lociones, ampollitas. Desde 1986 al adquirir Altro (Samsonite) produce maletas, sillas y mesas.

Vitrocrista

Constituyó hace más de 50 años Cristalería, S. A., tiene una línea de productos que van desde artículos de cristalería hasta vajillas, cubiertos de acero y refractarios con las marcas Crisa, Termocrisa, PIR-O-REY, Cufin y Kristaluxus.

Vitro Vidrio Plano

Produce vidrios con diferentes espesores, formas y colores para construcciones y vidrios de seguridad automotriz.

Industrias Bienes de Capital

Sector creado para dar valor agregado a sus productos y que produce bienes de capital, productos químicos, extracción y refinamiento de minerales no metálicos y desarrollo de tecnología.

Vitro Química, Fibras y Minería

División en la que Vitro fabrica y comercializa fibra de vidrio, diversos silicatos, arena sílica y cloruro de calcio.

Vitro Enseres Domésticos

Esta división produce aparatos electrodomésticos, estufas, lavadoras, etc. Cabe destacar la asociación con Whirlpool Corporation, en función de la cual Supermatic, S. A. de C. V. arrancó su línea de fabricación de refrigeradores y congeladores para exportación.

Vitro es la tercera productora de envases de vidrio del mundo y destaca el hecho de que anunció el 19 de noviembre de 1991 la oferta de 6 millones 500 mil American Depositary Shares (ADS's), certificados de participación ordinarios fideicomitidos en Nacional Financiera en Estados Unidos y otros mercados internacionales y 2 millones 500 mil acciones en México. Es la segunda empresa mexicana en cotizar en la Bolsa de Nueva York (New York Stock Exchange).

Debido a que México, durante muchos años vivió una economía cerrada en la que este tipo de alianzas no pasaban por la mente, por la razón siguiente: Dada la protección que se tenía en los mercados domésticos, los esfuerzos de la mayoría de las empresas estaban orientadas hacia los mercados internos donde la competencia era menor y la rentabilidad mayor.

A pesar de que las empresas de Vitrocrisa eran una excepción a esta regla, ya que tienen más de 30 años exportando consistentemente un alto porcentaje de sus ventas totales a un gran número de países -actualmente 40 países diferente-, el principal mercado sigue siendo México.

Con la entrada de México al GATT en 1985, las reglas empezaron a cambiar, acentuándose este cambio a partir de 1988, con la apertura económica que en forma acelerada se implantó en México.

La apertura económica significó para las empresas de Vitrocrisa, al igual que para otras empresas mexicanas, compartir el mercado mexicano con empresas extranjeras.

Por otra parte, a nivel global se han observado cambios en los flujos del comercio mundial.

Durante la última década, países que eran agrícolas han cambiado, incorporando a sus economías procesos de transformación industrial. Otros han incursionado exitosamente en el comercio mundial como: Corea, Singapur, Taiwán; países que permanecieron por mucho tiempo cerrados al comercio internacional están participando en forma más decidida.

Con la formación de una Unidad Económica muy poderosa, Comunidad Económica Europea (que busca su completa integración), con el bloque de países orientales de la llamada Cuenca del Pacífico que constituye una fuerza considerable en el comercio mundial y el reforzamiento comercial entre Estados Unidos, Canadá y México a través del Tratado de Libre Comercio. Con todo lo anterior se presenta una estructura distinta a la del pasado. Un cambio en las reglas y las fuerzas prevalecientes con protagonistas más agresivos que no sólo contemplan ya los mercados nacionales, sino que se dirigen a los mercados mundiales, es algo real que no se puede pasar inadvertido.

La competencia a nivel global implica en ser mayor competitivos en servicio, calidad y precio, con un enfoque en dar respuesta las preferencia y necesidades el consumidor.

Por lo que es evidente reformular las estrategias de las empresas, en función de su competitividad global y de su potencial de internacionalización.

Así pues, la empresa Vitro llevó a fijar como una ventaja competitiva las alianzas estratégicas.

A continuación se especificará particularmente todo su proceso.

PROCESO

Linamientos estratégicos para las empresas de Vitro:

- 1) Lograr alianzas estratégicas que, apoyadas en sus ventajas competitivas, fortalezcan su posición producto-mercado,

condicionadas a incrementar el UAFIR en términos reales y la rentabilidad sobre capital contable.

2) Consolidar las bases de operación, enfatizando 3 líneas de acción:

a) Racionalización de productos

b) Desarrollo tecnológico

c) Racionalización de recursos, sobre el fundamento de realizar las actividades de manera diferente y de asegurar un nivel competitivo internacional.

Para lograr el lineamiento segundo ya se empezó a trabajar y así poder alcanzar el primero (alianzas estratégicas para tener una competitividad global).

Una alianza estratégica no es una simple suma de empresas. La sinergia debe ser el apoyo de una verdadera alianza, con base a esto, Vitro realizó un análisis de sus principales competidores internacionales en productos de consumo para el hogar, mismo que sirvió para identificar a aquéllos que representan un potencial de asociación.

Se seleccionaron y analizaron a sus principales competidores a nivel mundial, tomando en cuenta las fuerzas y debilidades de cada uno de ellos.

Del análisis de los competidores, se concluyó que de acuerdo con su integración y coordinación transnacional, así como con la distribución geográfica de sus recursos e influencia competitiva, se puede categorizar a éstos en alguna de las siguientes estrategias:

- a) Estrategias globales
- b) Estrategias multinacionales
- c) Estrategias de exportación globales
- d) Estrategias domésticas

Se observó que Corning cuenta con una estrategia global. De Vitrocrisa se pudo decir que se encontró en una posición de estrategia global de exportación. Los otros siguen estrategias de exportación globales, multinacionales y domésticas, pudiendo alguno de ellos perseguir (en el corto plazo) una estrategia global con relativa facilidad.

Con la intención de obtener una posición competitiva global, Vitro pudo perfilar a sus competidores, de acuerdo con las fuerzas competitivas clave, que son:

Mercadotecnia.- Cuyo resultado se tradujo en crecimiento de ventas.

Tecnología.- Que proporciona productos innovadores.

Producción.- Que se apoya fuertemente en el costo de obra de mano y en la escala de operación.

Administración.- Cuya habilidad se traduce en un atractivo rendimiento sobre activos.

Todas las anteriores fuerzas competitivas claves están relacionadas, por lo que podemos decir que, como fuerza:

- a) El precio es resultante del enlace de la mercadotecnia y la tecnología
- b) La calidad lo es del enlace de la tecnología y la producción

- c) El grado de globalización resulta del enlace de producción y administración
- d) El margen de operación es producto del enlace de la administración y la mercadotecnia

De esta forma podemos hablar del desempeño promedio de la industria (el promedio de los competidores) y hacer comparaciones para determinar ventajas o desventajas relativas de cada competidor.

Otra de las cosas que se puede observar es que las empresas que siguen una estrategia genérica definida, se perfilan de acuerdo con la misma y enfatizan las fuerzas clave de su ventaja competitiva.

Bajo este contexto, se obtuvo el perfil de los principales competidores de Vitrocrisa (una de las empresas de Vitro).

De todo el análisis anterior, se concluyó que, Durand y Corning, destacaban sobre las demás, dándose una ventaja a Corning por su globalización, administración y su tecnología; por lo que, una alianza con Corning sería lo más ventajoso para ambas compañías.

Otros factores que llevaron a Vitrocrisa a tener la seguridad de que Corning era el socio ideal para una alianza estratégica fueron los siguientes:

- 1) Que Corning es la segunda empresa mas grande a nivel mundial en la industria de productos de vidrio para el servicio de mesa y cocina.
- 2) Es la única realmente global en su ramo.

3) No compite con los productos de Vitrocrisa, a pesar de estar en la misma industria porque los productos de Vitrocrisa en su totalidad son prácticamente complementarios.

4) Corning es una empresa líder en el concepto y aplicación de calidad total.

5) Tiene una capacidad de distribución global con locaciones en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Alemania, Francia, Inglaterra, Singapur, España, Etc., así como por disponer de 120 tiendas de fábrica en los Estados Unidos.

6) Es un líder tecnológico en nuestra industria en procesos de fundición, prensado de piezas grandes y en sistemas de control de contaminación.

7) Tiene un estilo administrativo compatible con el de Vitrocrisa.

8) Simplemente por ser una empresa que ofrecía un sinnúmero de sinergias comerciales, tecnológicas y administrativas.

COMO SE LLEVO A CABO LA ALIANZA VITROCRISA-CORNING

Este tipo de alianza difiere de aquéllas en las cuales algunos grupos mexicanos tradicionalmente han llevado a cabo con empresas extranjeras, ya que hasta ese momento una alianza natural había sido la participación minoritaria de grupos extranjeros en nuestras empresas, o bien, venta de la totalidad de empresas mexicanas a grupos extranjeros, o compra de empresas extranjeras por grupos mexicanos.

En el caso de la alianza entre Vitro y Corning, fué algo diferente, pues adquirieron prácticamente el 50% de las empresas involucradas en esta asociación, lo que permite eliminar conflictos de intereses y optimizar las sinergias de la alianza al ser ambas empresas dirigidas como si fueran una sola.

Durante los últimos 12 años tanto Vitro, S. A. como Corning, Inc., habían mostrado interés en lograr una asociación a través de sus divisiones de productos de consumo. En dicho período se tuvieron algunas relaciones. A mediados de 1990, se estableció el primer contacto para la formación de esta alianza.

En un principio las cosas no fueron fáciles, pues Vitro y Corning no perseguían exactamente los mismos objetivos con esta asociación. Posteriormente se analizaron y discutieron diferentes alternativas de asociación, cosa que no fue fácil. Ambas empresas estaban conscientes de su necesidad mutua y complementariedad y que con una alianza se podría reafirmar como una empresa de clase mundial, logrando ser líderes en la industria, pero antes había que negociar.

Corning Consumer no existía como ente legal independiente, era un conjunto de plantas, líneas de producción y tiendas de fábrica que formaban, junto con otra serie de plantas y línea de producción dirigidas a otros mercados, un sólo ente legal, Corning, Inc.

A Vitro le interesaba formar una alianza en el área de productos para el consumo de mesa y cocina, sabía que esos productos Corning los fabricaba en Estados Unidos, Francia,

Alemania, Inglaterra, Brasil y Singapur, y que sus ventas eran del orden de 700 millones de dólares, pero no existían estados financieros que facilitaran las negociaciones, por lo que se procedió a identificar las plantas y algunas líneas de producción que formarían la nueva empresa, se identificaron los activos, para negociar la asignación de pasivos y capital contable; en forma simultánea, se tenía que negociar primero valores, después condiciones y finalmente reglas para operar en el futuro.

Determinar los valores de la empresa no fue fácil, después de días de negociaciones se terminó por utilizar 3 metodologías diferentes, dando el mismo peso a cada una de ellas. Estas metodologías se basaron en el valor contable, capacidad generadora de efectivo y potencial de rentabilidad de las empresas.

Corning compraría el 49% de un grupo de empresas de Vitrocrisa, que como Sociedad Anónima contaban con toda la información financiera necesaria.

Aspecto Legal

En agosto de 1991 se firmó un acuerdo de intención con el objeto de crear conjuntamente una empresa con enlace mundial en el mercado de productos de servicios de mesa y cocina para el consumidor final, pero aún faltaba cumplir con los requisitos legales que ambos países exigen para una alianza de este tipo.

Todos se cumplieron sin problema, a excepción del FTC que ocasionó una segunda revisión del caso. Se requirió de muchos trámites en un plazo menor a 30 días, se llevó a cabo la

traducción del español al inglés de documentos y se entregaron a esta comisión más de 50,000 documentos, sólo por el lado de Vitro, S. A.; obteniendo finalmente la aprobación, pudiendo iniciar esta alianza el 2 de enero de 1992 con la firma de los contratos necesarios.

Mecánica de la Asociación

Esta mecánica se realizó con la formación de dos empresas:

1) Vitro Corning, S. A. de C.V., con base en México, administrada por Vitrocrisa y a la que se transfirieron todos los activos y negocios que la división Vitrocrisa tenía en todo el mundo con excepción de Vitrocrisa Cubiertos y su asociación con Whirlpool, así como las empresas del sector comercial. En esta empresa Vitro participa con el 51% del capital.

2) Corning Vitro Corp., con base en Estados Unidos, administrada por Corning, Inc., y a la cual se transfirieron todos los activos y negocios que la división productos de consumo de Corning tenía en todo el mundo. En esta empresa, Vitro participa con el 49% del capital.

Dado que la parte incorporada por Corning era mayor que la de Vitro, para finiquitar esta transacción, Vitro efectuó un pago en efectivo de aproximadamente 130 millones de dólares, quedando un pago de 6 millones para liquidarse en julio de 1993.

La formación de estas dos entidades legales, la operación administrativa se realizó como si fuese una sola empresa, con una misma filosofía y objetivos estratégicos comunes.

Beneficios

Los beneficios de esta alianza fueron los siguientes:

- Complementariedad en las líneas de productos al ser unidas se traduce en una oferta mucho más amplia y en una expansión de las ventas.

- La amplia red de distribución mundial de Corning y la tradicional actividad exportadora de Vitro, dan origen a un nivel de presencia en todos los mercados del mundo.

- En materia tecnológica se comparten logros de ambas partes que se verán reflejados en mayor productividad y eficiencia, destacando el avance tecnológico de Corning en sistemas de control de contaminación.

En conclusión se puede decir que esta asociación permitirá que ambas partes complementen: productos, capacidades productivas, tecnologías, redes de comercialización, estableciendo el logro de sinergias y las bases para el fortalecimiento de la posición competitiva y la orientación de ambas corporaciones.

RUPTURA DE VITROCRISA-CORNING

Contra cualquier pronóstico que hubiésemos dado, nos fue sorpresiva la ruptura de la alianza entre Vitrocrisa y Corning, la cual detallamos a continuación:

Fueron motivos estratégicos y no financieros los que ocasionaron la decisión de terminar la alianza entre Vitrocrisa y

Corning, ésto fue manifestado por la subgerente del Mercado de Valores de Vitro, Lilia Gómez.

Además debido a la competencia en el mercado de cristalería se tenían que tomar decisiones rápidas, cosa que no era posible, pues la asociación con Corning no podía actuar sin antes discutir sus decisiones con su socio.

De esta manera, al no actuar rápidamente Vitro perdía oportunidades en el mercado mexicano, ya que a veces pasaba un largo tiempo antes de que los directivos pudieran reunirse con sus socios.

La cristalería fue uno de los sectores donde comenzó a tener una tendencia baja en sus tarifas con la apertura comercial. Después de la disolución entre Vitro y Corning, cada una posee su 100% de sus negocios respectivos.

Vitro (empresa regiomontana) reconoció que su ruptura con Corning afectó sus resultados financieros de 1993, pero con los 131 millones de dólares que recibió por la ruptura los encarrilará a nuevos proyectos que tiene pensado realizar este año (1994).

Uno de estos proyectos es el de realizar inversiones en activos, de los cuales se destinarán a Anchor (filiar estadounidense) 100 millones.

En el presente capítulo tratamos de ejemplificar con datos concretos, los procesos de alianzas y franquicias que se están dando actualmente, así podemos concluir que las alianzas y

franquicias no garantizan el éxito por todos esperado, se tienen que dar cambios, concesiones, transigencias, etc., si se pretenden lograr los objetivos del conjunto, tomando en cuenta desde las estructuras organizacionales, hasta las costumbres culturales.

CONCLUSIONES

Debido principalmente a la inminente apertura comercial en la que estamos inmersos, la finalidad que nos propusimos fue la de dar a conocer opciones para el fortalecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas características de la economía mexicana, además del desarrollo de las grandes empresas mexicanas ya consolidadas.

Cualquiera que sea el caso, las empresas deberán de fijar claramente sus objetivos y metas a largo plazo para así buscar la Estrategia Corporativa que vaya de acuerdo a su plan trazado, sin olvidar que los ejes sobre los que debe girar dicho plan, son indiscutiblemente, la calidad, la productividad y el precio; ya que si se pretende entrar al mercado mundial debemos tener en cuenta que competiremos con los mejores del mundo.

Las estrategias corporativas antes analizadas (Alianzas Estratégicas y las Franquicias) son una opción para el crecimiento de las empresas mexicanas, por lo que el objetivo clave del presente trabajo fue dar a conocer su definición, su comportamiento, su marco legal, etc., para que el empresario mexicano tenga todos los elementos a mano y pueda decidir de manera óptima y así lograr el éxito.

Sin embargo, resulta importante aclarar que particularmente en México se ha visto un fracaso continuo por lo menos en el funcionamiento de algunas alianzas que se creían ya consolidadas y resulta más significativo que el motivo sean las diferencias culturales, tales como:

- La mala interpretación del leguajes,
- Las horas de comida,
- Los estereotipos,
- El complejo de inseguridad de los mexicanos,
- El complejo de superioridad de los estadounidenses,
- Los sistemas fiscales de cada país,
- La velocidad con que los americanos quieren concretar un negocio,
- La desconfianza de los mexicanos y
- La organización interna de las compañías.

Esto nos lleva a pensar que urge un cambio en la cultura empresarial mexicana porque conceptos como los anteriores debieron superar desde que el empresario tomó en cuenta el aliarse con una empresa extranjera.

Por otro lado, debemos aclarar que no todas las alianzas están destinadas al fracaso; con una buena planeación, coordinación, elección, etc., cualquiera de las 2 estrategias corporativas antes desarrolladas, garantizarán el éxito empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Badorroco L. Joseph
Alianzas Estratégicas (El caso General Motors)
Ed. McGraw Hill, México 1992
- 2) Koontz Harol, O'Donell Cyril, Weihrich Heinz
Elementos de Administración
Ed. McGraw Hill, México 1988
- 3) Matusky Gregory, S. Paolo Steven
Franquicia: Cómo Multiplicar su Negocio
Ed. Limusa, México 1992
- 4) Olave Ibarra, Sergio Olaf
Obligaciones y Contratos Civiles: Nociones
Ed. Banca y Comercio, México 1987
- 5) Porter Michel
La Ventaja Competitiva de las Naciones
Ed. CECSA
- 6) Reich Robert
El Trabajo de las Naciones
Ed. Vergara, 1a. Edición, 314p., Buenos Aires 1993
- 7) Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y
Estados Unidos: Resumen
SECOFI, México 1994
- 8) Villegas H. Eduardo, Ortega Rosa María
El Nuevo Sistema Financiero Mexicano
Ed. PAC, México 1992

HEMEROGRAFIA**Revistas****Comercio**

- 1) "La franquicia una alternativa para iniciar un negocio"
México, D. F., Vol. XXXII, N° 384, Noviembre 1992
- 2) Ejecutivos de Finanzas
"Crecimiento por medio del otorgamiento de franquicias"
México, D. F., Mensual
Publicaciones IMEF, Año XXII, N° 6, Junio 1991
- 3) Ejecutivos de Finanzas
"Alianzas Estratégicas como medio para ser competitivos"
México, D. F., Mensual
Publicaciones IMEF, Año XXI, N° 8, Agosto 1992
- 4) Ejecutivos de Finanzas
"La Ley Federal de Competencia Económica"
México, D. F., Mensual
Publicaciones IMEF, Año XXII, N° 4, Abril 1993
- 5) El Mercado de Valores
"El Crecimiento Económico de México"
México, D. F., Mensual
Publicaciones Nacional Financiera
Año LIII, N° 17, Noviembre 1993
- 6) El Mercado de Valores
"Ratificación del Tratado Trilateral de Libre Comercio"
México, D. F., Mensual
Publicaciones Nacional Financiera
Año LIII, N° 18, Diciembre 1993
- 7) Expansión
"Cómo hacer un contrato"
México, D. F., Quincenal
Grupo Editorial Expansión
N° 535, Mayo 1° 1991
- 8) Expansión
"Las Franquicias más importantes de México"
México, D. F., Quincenal
Grupo Editorial Expansión
N° 536, Mayo 13 1991

- 9) Expansión
"Entrevista del Editor"
México, D. F., Quincenal
Grupo Editorial Expansión
Nº 544, Octubre 30 1991
- 10) Expansión
"Si no pueden con ellos..."
México, D. F., Quincenal
Grupo Editorial Expansión
Nº 582, Febrero 5 1992
- 11) Mundo Ejecutivo
"La mesa está puesta"
México, D. F., Quincenal
Noviembre 13 1991
- 12) Mundo Ejecutivo
"Edición especial Franquicias"
México, D. F., Quincenal
Septiembre 1993
- 13) Mundo Ejecutivo
"Los número hablan del desarrollo de las Franquicias en México"
México, D. F., Quincenal
Septiembre 1993

Periódicos

- 1) El Financiero
"Las Alianzas Estratégicas: Una táctica de desarrollo"
Claudia Walliser D.
México, D. F., Martes 11 de mayo de 1993 p.33-A
- 2) El Financiero
"¿Por qué Alianzas Estratégicas?"
Salvador Esquivel F.
México, D. F., Lunes 5 de julio de 1993 p.35-A
- 3) El Financiero
"Una Experiencia de Alianza Estratégica"
Ernesto Ortega G.
México, D. F., Lunes 9 de agosto de 1993 p.34-A

- 4) El Financiero
"Alianzas Estratégicas de Empresas"
Raúl Mora/3 partes
México, D. F., Martes 31 de Agosto de 1993, p.33-A/Miércoles
8 de septiembre de 1993, p.29-A/Miércoles 15 de septiembre de
1993, p.35-A
- 5) El Financiero
"Razones Estratégicas causaron la ruptura entre Vitro y
Corning"
Gabriela Aguilar
México, D. F., Miércoles 12 de enero de 1994, p.8
- 6) El Financiero
"Grupo Bimbo comprará el 50% de la empresa texana MRS Bairds"
Rogelio Vera
México, D. F., Jueves 3 de febrero de 1994, p.17
- 7) El Financiero
"McCormick adquiere empresa fabricante de sasonadores y condi-
mentos en México"
Gabriela Aguilar
México, D. F., Viernes 4 de febrero de 1994, p.9
- 8) El Financiero
"Fracasa 99% de las Alianzas entre empresas mexicanas y está-
dounidenses"
Gabriela Aguilar
México, D. F., Lunes 4 de abril de 1994, p.10
- 9) El Financiero
"México en el Entorno Económico Internacional"
Roberto Domínguez Rivera
México, D. F. Lunes 11 de abril de 1994
- 10) El Financiero
"Siemens; alianzas con el mercado mexicano de larga
distancia"
José de Jesús Guadarrama"
México, D. F., Martes 12 de abril de 1994, p.18
- 11) El Financiero
"Nueva incursión de Inter-Continental en México; firma alian-
za operativa con Hoteles Presidente"
Gabriela Aguilar
México, D. F., Miércoles 13 de abril de 1994, p.10

- 12) El Financiero
"Reafirma ICA su liderazgo en construcción gracias a alianzas"
Gabriela Aguilar
México, D. F., Lunes 18 de abril de 1994, p.16
- 13) El Financiero
"México, un jugador tardío en la arena del Comercio Internacional"
Javier Dragustinovis
México, D. F., Lunes 18 de abril de 1994, p.26
- 14) El Financiero
"Estrategias para el Comercio Internacional"
Ruperto Patiño Manffer
México, D. F., Miércoles 20 de abril de 1994, p.22
- 15) El Financiero
"Gran potencial del sistema de franquicias para el desarrollo de negocios en el sector turístico"
Ma. Isabel Melchor Sánchez
México, D. F., Lunes 2 de mayo de 1994, p.8-A
- 16) El Financiero
"Firma el Grupo Cydsa-San Marcos alianza comercial con Crown Crafts"
Connie Ochoa Gómez
México, D. F., Miércoles 11 de mayo de 1994, p.11
- 17) El Financiero
"Algunas consideraciones en torno a la globalización, apertura y desregulación internacionales"
Sergio A. Ruiz Olmedo
México, D. F., Miércoles 11 de mayo de 1994, p.28-A