



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

**Las Empresas Globales y Franquicias Internacionales del
Sector Comercial en Chetumal, Quintana Roo, 2004-2012**

**TRABAJO MONOGRÁFICO
en la modalidad documental**

**Para obtener el grado de
Licenciado en Relaciones Internacionales**

Presenta

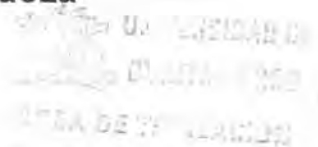
Dánae Díaz Sala

Asesores:

M.C.S. Lázaro Marín Marín

M.C. Eleazar Santiago Galván Saavedra

M.E.S.P. José Antonio Olivares Mendoza



Chetumal, Quintana Roo, julio de 2013.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

Las Empresas Globales y Franquicias Internacionales
del Sector Comercial en Chetumal, Quintana Roo, 2004-2012
Presenta: Dánae Díaz Sala

Trabajo Monográfico elaborado bajo la supervisión del comité del programa de
Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

COMITÉ DE TRABAJO MONOGRÁFICO

Asesor:

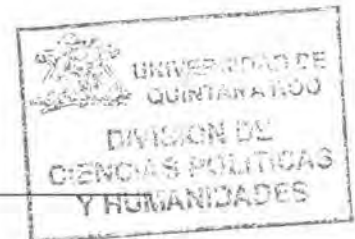
M.C.S. Lázaro Marín Marín

Asesor:

M.C. Eleazar Santiago Galván Saavedra

Asesor:

M.E.S.P. José Antonio Olivares Mendoza



Chetumal, Quintana Roo, julio de 2013

UNIVERSIDAD DE
QUINTANA ROO
DIVISION DE
CIENCIAS POLITICAS
Y HUMANIDADES

RESUMEN

El presente trabajo pretende a través de un estudio documental descriptivo, definir los conceptos y categorías de “Empresas Globales” y “Franquicias” para aplicarlos a un fenómeno económico reciente en Chetumal, Quintana Roo, y que se ha materializado en una serie de inversiones privadas de firmas comerciales nacionales y transnacionales en los giros tiendas departamentales, centros comerciales y restaurantes de comida rápida.

En este sentido se construye una clasificación de Empresa Global y de Franquicia, así se determinan sus características fundamentales (Flexibilidad laboral, control gerencial, relaciones laborales, regalías, etc.). Por otro lado se muestra un panorama económico de la región previo a la instalación de estas empresas, partiendo desde la instauración de la Zona Libre en Chetumal, la dependencia al sector público gubernamental y el estancamiento económico de la última década del siglo pasado que dio lugar a la entrada de la inversión nacional y transnacional.

Finalmente, se ejemplifica con dos estudios de caso de empresas globales y franquicias: la tienda Departamental Walmart y el restaurante de comida rápida McDonald's. En este apartado se observan en concreto las características comerciales y laborales de dos empresas transnacionales en el contexto de una ciudad media mexicana.

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Clasificación y características de la Empresa Global y la Franquicia.....	3
1.1. Concepto de Empresa Global.....	3
1.2. Clasificación de Empresa Global.....	7
1.3. Principales características de la Empresa Global.....	10
1.3.1. Flexibilidad laboral.....	10
1.3.2. Control gerencial.....	17
1.3.3. Precarización del trabajo.....	19
1.4. Concepto de Franquicia.....	23
1.5. Clasificación de la Franquicia.....	28
1.6. Principales características de la Franquicia: marca, Knowhow, regalías y contrato de franquicia.....	33
2. La Actividad Económica en Chetumal antes de la instauración de las Empresas Globales y Franquicias.....	35
2.1. Actividad económica vinculada a la zona libre.....	35
2.2. Actividad económica vinculada a la actividad gubernamental.....	42
2.3. Estancamiento económico entre la década de 1990 y 2000.....	45
3. Ejemplos de Empresa Global y Franquicia Internacional.....	56
3.1. Empresa Global: el caso Walmart.....	56
3.2. Franquicia Internacional: el caso de Mc Donald's.....	74
Conclusiones.....	93
Referencias.....	97

INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se presenta, tiene entre sus objetivos describir a las Empresas Globales y Franquicias desde el ámbito teórico, por una parte; es decir en lo conceptual; y por la otra en lo práctico, referente a sus procesos de producción y métodos de contratación.

La parte teórico-conceptual se verá plasmada en el primer capítulo, donde se citan diferentes conceptos tomados de referencias especializadas en el tema, así como las principales características que los definen y las formas en que se les clasifica para una mayor precisión al momento de su aplicación.

Posterior en el segundo capítulo se procederá a describir el entorno económico-social del Estado de Quintana Roo, haciendo especial hincapié en el comercio de la ciudad de Chetumal, en el que cronológicamente se relatarán los sucesos más destacados desde sus inicios como refugio para los rebeldes de la Guerra de Castas, las diferentes concesiones como perímetro libre y zona libre posteriormente, hasta el detrimento de este tipo de excepción económica llegando a depender casi de manera exclusiva de la actividad burocrática y de algunos comercios que subsistieron instalados en la avenida Héroes; todo esto con el objetivo de presentar el ambiente que propicia la otorgación de permisos para el establecimiento de las empresas globales y franquicias como parte de un programa de apertura comercial propuesta por el gobierno en turno.

En el tercer y último capítulo se procederá a hacer un relato detallado de los métodos de organización, producción, contratación, etc. que llevan a cabo estas empresas en específico Walmart, ejemplificando a las empresas globales, y McDonald's a las franquicias internacionales.

Lo anterior con el propósito de presentar, cómo mediante la aplicación de sus políticas perfectamente estructuradas y de la ideología empresarial que enseñan a sus trabajadores, en quienes logran insertar un sentimiento de identificación con la

empresa; las han llevado a conseguir el éxito y a conquistar cada una de las ciudades en que se instauran, modificando al mismo tiempo los hábitos comunes de consumo, de empleo y hasta la imagen de las ciudades.

CAPÍTULO 1. CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESA GLOBAL Y FRANQUICIA

1.1. Concepto de Empresa Global

En este primer capítulo se presentarán diferentes conceptualizaciones de los términos de empresa global y franquicia. Se analizarán distintas clasificaciones que brindan los principales autores; con el fin de distinguir las características primordiales, esclarecer las diferencias entre ambos conceptos y tener una visión más amplia de los mismos.

El origen del desarrollo contemporáneo de la expansión transnacional, data en el siglo XIX cuando las primeras empresas globales surgieron en los países desarrollados en el escenario de la crisis del último tercio, estas ligadas al crecimiento de los flujos financieros mundiales y al surgimiento del capitalismo corporativo (Meza citado por Oddone & Granato, pp. 8-9).

Uno de los primeros autores en utilizar el término globalización fue Theodore Levitt en 1983, refiriéndose a la globalización de los mercados, en los que se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados. Posteriormente en 1991 Michael Porter utiliza el término globalización, para diferenciar una empresa multinacional de otra global, diferenciando a la segunda de perseguir una estrategia mundial. Kenichi Ohmae señalaba a la empresa global como aquella que abandona su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria a escala mundial (Villareal, 2005, p. 56).

Conviene citar la explicación detallada que hace Arellanes de la evolución de la Empresa Global desde sus antecedentes como Empresa Multinacional hasta lo que actualmente representa esta. Después de la Segunda Guerra mundial el concepto de Empresa multinacional se refería a la empresa que cubre varios países al mismo tiempo, cuya organización y relación es casa matriz y filial o sucursal; esto se desarrollaba paralelamente con la fase del imperialismo económico y la hegemonía en Estados Unidos (Arellanes, 2005, p. 124).

En la década de los setenta, aparece el concepto de transnacional, esto debido a que en el capitalismo se agudiza y amplía el proceso de transnacionalización de los capitales, y es entonces que a la Empresa multinacional se le otorga el nombre de Empresa Transnacional, debido a que su organización y sus operaciones consisten en la transnacionalización del capital, que abarca lo productivo, lo comercial y lo financiero a escala internacional. Estas empresas transnacionales comprenden las empresas matrices y a sus filiales extranjeras (Arellanes, 2005, pp. 124-125).

“Empresa matriz se define como una empresa que controla los activos de otra entidad o entidades en un país o países que no son su país de origen, normalmente como propietario de una inversión de capital” (Arellanes, 2005, p. 125).

El concepto de empresa global, empresas globalizadas comienza a escucharse en la década de los noventa del siglo XX, mismo que reemplaza al de empresa transnacional. El ámbito corporativo empresarial empieza a adquirir otras formas de organización y de estructura; como ejemplo se añade a la relación matriz-filial, la relación de subsidiaria, aliada, fusionada, etc., por las formas de operación estratégica, empresarial y financiera que la Empresa Transnacional empieza a adquirir; además de la relación filial-filial, subsidiaria-filial, etc., y la relación inter e intrafirma se amplía dando paso a nuevos modelos de integraciones comerciales (Arellanes, 2005, p. 125).

En la actualidad la Empresa Global es sin duda la unidad de producción y de generación de servicios más dinámica e importante de la economía contemporánea, tanto en términos cuantitativos por su nivel de crecimiento y el monto de recursos que moviliza; como en el aspecto cualitativo, por los recursos humanos y tecnológicos de que dispone (Arellanes, 2005, p. 129).

Esteves (2000) define a las Empresas Globales, de la siguiente manera:

El conjunto de empresas jurídicamente independientes y dispares en países, tamaño, poder y actividades, que funcionan en torno a una acción común, simultánea, conjunta y coordinada a nivel local, nacional e internacional. Con el propósito de destacar el nuevo carácter, el nuevo papel que desempeñan y las nuevas funciones que cumplen en la sociedad global actual, modificando algunos elementos formales en la relación centro-periferia. Aglutinan unidades productivas y/o de servicios, que mantienen su independencia jurídica pero que actúan en base a un propósito global y durante un tiempo determinado. (Esteves, 2000, p. 273)

Se afirma que las Empresas Globales, tal y como las describe, forman parte de una nueva política de carácter global, transnacional y temporal, que responde a una coyuntura determinada y a objetivos muy concretos; y no a la estrategia permanente para alcanzar el desarrollo (Esteves, 2000, p. 279).

Con frecuencia nos encontramos con una diversidad de conceptos que requieren de precisión y sin embargo son utilizados de forma indistinta, para no caer en ambigüedades y con el objeto de esclarecer las diferencias existentes entre los mismos, se presenta la siguiente clasificación realizada por Stonehouse (2004) de los conceptos de Empresa Internacional, Multinacional, Global y Transnacional.

Empresa Internacional significaría las organizaciones que operan en más de un país (o en otros términos que comercian).

La Empresa Multinacional implica la realización de negocios y operaciones en una pluralidad de países, originando algún tipo de descentralización de su estrategia y dirección. La Empresa Global lleva a cabo actividades en un amplio espectro de países con una estrategia única que está coordinada en todo el mundo. La Empresa Transnacional sería aquella organización que

lleva a cabo sus actividades más allá de las fronteras nacionales, pero que presenta grados variables de coordinación, integración y diferenciación de estrategias y operaciones (Stonehouse, Campbell, Hamill & Purdie, 2004, p. 273).

Como podemos ver con los conceptos citados, la característica principal de la empresa global a diferencia de una multinacional y/o transnacional, es el objetivo común a alcanzar mediante una estrategia, sin importar la parte del mundo en la que esté ubicada.

Existen textos en los que refieren a la empresa global de forma un tanto negativa, debido a que la describen como la imagen hegemónica prototipo de una segunda modernidad desterritorializada, que configura el desolador panorama de un capitalismo mundial sin Estado y globalmente desorganizado (Ramonet citado por Savarino, 2001, p. 110).

También aseveran que las empresas globales tipifican los extremos más negativos del sistema capitalista. Las consideran un poderoso instrumento de opresión de la fuerza de trabajo de los países de origen, que debilita la organización sindical, exporta puestos de trabajo y comprime salarios. Pero, sobre todo, se las percibe como la expresión contemporánea de la dominación económica y política de los países industrializados sobre el Tercer Mundo, que se apropian de fuentes de materias primas, controlan mercados exteriores, eliminan empresas competidoras locales, aprovechan los bajos salarios de los países en desarrollo para su beneficio, drenan las reservas por excesiva remisión de utilidades, distorsionan la producción con tecnologías inapropiadas que imponen a los países receptores, conjuntamente con el modelado, a través de la presión publicitaria, de patrones de consumo inadecuados para el estado de desarrollo de estos países. Se les critica, así mismo, por inmiscuirse en la política interna de los países en desarrollo (Tratjenberg, 1999, p. 6).

1.2 Clasificación de Empresa Global

En el mismo orden de ideas y como complemento a los conceptos citados en el punto anterior, en este apartado se expondrán las clasificaciones más relevantes que se han hecho a la empresa global. Mismas que pretenden ampliar la concepción de las mismas y resaltar su diversificación.

La primera clasificación se realiza con respecto al modo que utilizan las empresas globales para expandirse en los países en que van a operar:

1.- **Rama**, es la Empresa casi incorporada cuyas características son:

- Es un establecimiento permanente u oficina del inversionista de inversión directa.
- Es un modelo incorporado (joint venture) a asociación entre un inversionista de inversión directa y de terceras partes.
- Es una estructura existente en el país huésped directamente apropiada por residentes extranjeros.
- Equipo móvil (barcos, aerolíneas, gas y petróleo) que opera en una economía nacional por más de un año, considerada de inversión directa de una nación o país huésped.

2.- **Subsidiaria**, son las Compañías residentes en un país huésped de una empresa extranjera cuyas características son:

- Controla más de la mitad de los bienes fijos y se ostenta como controladora del poder de voto en la empresa.
- Es un accionista o un miembro de determinada empresa y tiene el derecho de nombrar o remover a la mayoría de los miembros de la

administración de determinada empresa, de la dirección o del cuerpo de supervisión.

- Posee una compañía subsidiaria y de la cual, a su vez, otra empresa es subsidiaria.

3.- **Compañía Asociada**, es una compañía asociada a una empresa extranjera, cuyas características son:

- Si determinada empresa y sus subsidiarias controlan entre el 10% y el 50% de los accionistas en cuanto al poder de voto en otra empresa, se permite, entonces, una voz ejecutiva en la dirección de aquella empresa.
- Si una empresa y sus subsidiarias controlan menos del 10% de determinada empresa tienen una voz efectiva en la dirección de esa empresa (Arellanes, 2002, pp. 120-121).

Es importante tener en cuenta que actualmente debido a las estrategias de operar y de invertir, las empresas globales amplían sus caracterizaciones, por lo que el panorama cada vez se hace más complejo

Otras clasificaciones son las siguientes:

Por su tamaño:

- a) Firma nacional grande, la cual invierte con poca cantidad de capital en otras partes.
- b) El pequeño inversionista extranjero que opera fuera, pero en una pequeña empresa.
- c) La firma grande que invierte, pero solo en uno o dos países.

Por su estructura interna y organización:

- a) Centralización de la dirección
- b) Estrategia internacional de expansión
- c) Habilidad para influir o impactar en las decisiones de los gobiernos de los países huéspedes
- d) La división del mercado que llevan a cabo entre las filiales y las subsidiarias (Arellanes, 2002, p. 121).

Por su motivación:

- a) Carecen de nacionalismo.
- b) Ven al país huésped como parte de un todo y global.
- c) Ven a su filial o subsidiaria como parte de un todo, el cual es la empresa matriz (Arellanes, 2002, pp. 121-122).

La siguiente clasificación, es la oficialmente aceptada por las Naciones Unidas y por tanto la que comúnmente es más aplicada.

Por su origen:

- a) De países en vías de desarrollo.
- b) De países desarrollados.
- c) De empresas estatales.

Por su composición de capital:

- a) Grandes.

- b) Medianas.
- c) Pequeñas.

Por el sector productivo al que se dirigen:

- a) La Empresa Transnacional (ET) dirigida a la producción industrial y agrícola es considerada por la ONU como la Gran Empresa Transnacional.
- b) La ET dirigida a los servicios: banca, finanzas, navegación, turismo, construcción y otros.

Por los sectores a donde se dirigen las inversiones de la ET industrial:

- a) Petróleo (la de Europa).
- b) Productos químicos (las de Europa).
- c) Maquinaria y equipo (las de EU y Japón).
- d) Vehículos automotores (las de EU, Japón y Europa) (Arellanes, 2002, pp.122-123).

1.3. Principales características de las Empresas Globales: Flexibilidad Laboral, Control Gerencial y Precarización del Trabajo

1.3.1. Flexibilidad Laboral.

A partir de 1980 se inicia un nuevo tipo de proceso en las relaciones capital-trabajo, con profundas implicaciones para los mercados y los procesos laborales, así como para las organizaciones de los actores productivos y su relación con los Estados. La derrota obrera frente al neoliberalismo, así como la reestructuración productiva de los 80's con la flexibilidad y descentralización de las relaciones

laborales a nivel de empresa, modificó la investigación laboral hacia la fragmentación de los mercados laborales, el cambio tecnológico y de organización del trabajo (Campillo & De la Garza, 1998, p.35).

Sin embargo desde mediados de los años setenta es que el concepto de Flexibilidad Laboral empieza a adquirir relevancia, cuando la tasa de desempleo comenzó a aumentar y de acuerdo con diferentes estudios, algunos de los elementos que explicaban este acrecimiento eran las excesivas rigideces en los mercados de trabajo, promovida por la especial configuración del “marco institucional” que se caracterizaba por una mayor presencia de sindicatos; la excesiva intervención de los poderes públicos en la economía; el excesivo poder de los grupos de presión organizados en los diferentes mercados; los niveles excesivos de protección social y un grado insuficiente de innovación (Chávez, 2001, pp. 58-59).

El concepto de Flexibilidad Laboral muchas veces ha sido utilizado para referirse a una serie de problemas y observaciones tan diversas, que se ha originado una enorme confusión en el momento de su aplicación.

Para Chávez (2001) la flexibilidad laboral implica una reducción de las intervenciones institucionales tanto del gobierno como de los sindicatos, dejando mayores posibilidades para que actúen libremente las fuerzas del mercado. Para los defensores de la Flexibilidad Laboral, son tres elementos principales los que la obstaculizan: las rigideces de los sistemas de producción en serie basado en grandes unidades industriales, los factores técnicos-organizativos y los llamados factores institucionales (Chávez, 2001, pp. 61- 64).

Existen una serie de acciones que bajo la idea de flexibilidad las empresas han introducido en los últimos años, con el objeto de dotar de una mayor capacidad de ajuste y flexibilidad a las unidades de producción, y por lo tanto han repercutido sobre las relaciones laborales, algunas de estas son:

La descentralización de la producción en las grandes fábricas; la sustitución de determinadas áreas de empleo por servicios de subcontratas; la introducción de maquina flexible polivalente más adecuada para producir frente a las variaciones y la segmentación de la demanda; la diversificación de la producción; la política de diferenciación salarial en función de las cualificaciones laborales y entre puestos de trabajos estratégicos y menos importantes; las nuevas formas de gestión individualizada de la fuerza de trabajo y formas de contratación temporal del empleo (Martín citado por Chávez, 2001, p. 66).

Hoy en día las acciones mencionadas en el párrafo anterior, se aplican con más cotidianidad de lo que imaginamos, como ejemplo el sector hotelero que hace contrataciones temporales de personal en las denominadas “temporadas altas”, programadas en los periodos vacacionales del sector educativo y que al finalizar estas, también finaliza el periodo de contratación del personal sin que haya necesidad de finiquitar dicha relación laboral debido a que se encuentra establecido el tiempo de contratación.

Pero el sector servicios no es el único que realiza este tipo de contrataciones, en el sector primario también sucede esto, cuando es temporada de cosecha en el campo o de zafra para los ingenios cañeros, contratan por un periodo establecido a trabajadores para la recolección para cumplir los compromisos de venta previamente adquiridos.

El Banco Mundial, es una de las varias instituciones que emiten su opinión respecto a la flexibilidad laboral, de la cual advierte que hay rigideces en la legislación laboral que deben eliminarse o cuando menos revisarse a fin de dar mayor flexibilidad al mercado de trabajo para incrementar la generación de empleos. Enfatiza que es primordial que esto se lleve a cabo principalmente en los países de América latina, donde hay una larga tradición de protección y seguridad

en el empleo, medidas que incluyen severas limitaciones sobre contratación temporal y costos sustanciales por despidos injustificados (The World Bank citado por Chávez, 2001, p. 67).

Así mismo, afirma que la causa fundamental del desempleo y por tanto del aumento del empleo en el sector informal de la economía, radica en la regulación de los mercados laborales por los gobiernos por medio de las políticas referidas a los mercados laborales como son: los salarios mínimos, las regulaciones para otorgar seguridad en el empleo y la seguridad social; que generalmente intentan mejorar el bienestar o reducir la explotación, pero en realidad lo que hacen es incrementar el costo del trabajo en el sector formal o reducen la demanda del trabajo aumentando la oferta del trabajo para los sectores informales. (The World Bank citado por Chávez, 2001, p. 67)

Otra institución que aporta su opinión respecto a este tema es Organización para la Cooperación y el Trabajo (OECD), destacando las bondades que considera conlleva la misma:

En un mercado laboral flexible en el que el empleo es poco regulado (en términos de paga, horas de trabajo, restricciones al despido, etc.) no se restringe la creación de trabajo con bajas remuneraciones de tiempo parcial, por contratos por periodos cortos y existe una elevada rotación del personal, los empleadores seleccionan en forma menos estricta antes de contratar. (OECD citado por Chávez, 2001: 67)

Estas cualidades de la flexibilidad laboral que refiere la OECD, son comúnmente aplicadas por las empresas globales y las franquicias, ya que como veremos con mayor detalle en el tercer capítulo, contratan personal con niveles de estudio básicos, a quienes les pagan salarios mínimos debido a su baja calificación profesional.

Algo que es importante destacar es que la aplicación de una estrategia de flexibilidad laboral, implica que la relación y el papel de los agentes sociales (sindicatos, empresarios y gobierno) involucrados en la producción de bienes y servicios serán modificados. Generalmente, estos cambios irán acompañados de una transformación del entorno institucional y legal que norma las relaciones entre ellos, además, el concepto de flexibilización, no se aplica solamente a los salarios, pues involucra la organización de trabajo, la movilidad de la mano de obra y la formación del capital humano, entre otras(Chávez, 2001, p. 69).

En concreto es importante que la sociedad se adapte a los cambios que se van suscitando en el mercado de trabajo como parte de la flexibilidad laboral, debido a que estas nuevas características en el modo de organización de las empresas globales, franquicias, dependencias gubernamentales, etc.; generan una mayor demanda de empleos, la rotación y capacitación del personal, así como el adiestramiento en la innovación de tecnologías que tienen como propósito una mayor eficiencia y rapidez del mercado.

Como puede constatarse, la flexibilidad laboral involucra varios factores lo que hace complejo su desarrollo y comprensión, debido a esto se han realizado tantas clasificaciones que casi resulta imposible abarcarlas todas. Por lo que citaré la tipificación que realiza la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la publicación “Estudios sobre la Flexibilidad Laboral en las empresas y la seguridad (ELFS); donde establece la siguiente clasificación:

Flexibilidad de la organización: mayor rotación entre firmas, mayor utilización de la subcontratación y la producción en cadena, y tendencia a subcontratar la función empleo;

Flexibilidad numérica: mayor utilización de mano de obra externa: personal subcontratado, personal a domicilio, trabajadores de agencias de colocaciones, temporeros, y trabajadores a distancia;

Flexibilidad funcional: mayor frecuencia de cambios de tareas, rotación de puestos y de calificaciones;

Flexibilidad del tiempo de trabajo: trabajo continuado; horarios flexibles, etc.

Flexibilidad de la remuneración: cambios de salarios fijos a salarios flexibles, monetización de la remuneración, mayor uso de bonos, etc.;

Flexibilidad de la fuerza de trabajo: menor tiempo de adscripción a sectores, compañías o grupos ocupacionales; erosión del trabajo colectivo, mayor tendencia de los trabajadores a la movilidad para entrar o salir de la fuerza de trabajo o del mercado del trabajo. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2004)

A propósito de la subcontratación que menciona el estudio de la OIT, cada día es más cotidiano que empresas grandes, principalmente, dejen la contratación del personal para servicios como el de la limpieza, el de seguridad, publicidad, entre otros; a empresas que se dedican exclusivamente a proporcionar estos. Es decir, subcontratan personal de outsourcings, como se les denomina a este tipo de empresas, para que no se genere una relación laboral entre la empresa y los trabajadores a contratar; evitando así todo lo que conlleva la relación laboral como es la seguridad social, pago de prestaciones, etc.

Otra clasificación es la que ofrece Sotelo (1999), para él son dos las principales formas que asume la flexibilidad del trabajo: la primera se relaciona con la adaptación de los mercados de trabajo a las innovaciones tecnológicas y a los cambiantes ritmos del ciclo económico. En esta la flexibilidad asume la capacitación de los trabajadores e implementa políticas de reubicación laboral. La segunda forma, es hacer más competitivas a las empresas con cargo en las

normativas de inseguridades del empleo, el aumento de la intensidad del trabajo, la disminución de los salarios y la desregulación de las condiciones de protección de los trabajadores (Sotelo, 1999, pp. 117-118).

La clasificación de Sotelo (1999) deja claro que la flexibilidad laboral puede realizarse desde dos ámbitos, que a simple vista dejan ver que la primera es benéfica para el trabajador, ya que este no se ve afectado, si no por el contrario se ve involucrado de manera positiva con el uso de la tecnología y su adaptación mediante la capacitación; la segunda forma que refiere, es que con tal de impulsar la competitividad de la empresa, se realizan ajustes para reducir gastos en la misma, sin importar la afectación que esta tenga para el trabajador, lo que afecta de manera directa a los derechos laborales

Por situaciones como la antes citada es que en muchos casos el concepto de Flexibilidad Laboral se le concibe como sinónimo de precariedad laboral, desbaratamiento del trabajo, ataque a los derechos de los trabajadores, abuso empresarial. Debido a que como consecuencia de esta, la unidad sindical se ha visto gravemente cuestionada por las nuevas formas de trabajo: ya no existe, o hay una tendencia a de la figura del trabajador masificado, que se podía fácilmente organizar y sindicalizar. Por el contrario, hoy existe un universo de trabajadores, de todas edades y extracciones sociales, que se les percibe en una situación vulnerable, ya que se encuentran desprotegidos frente al enorme poderío empresarial y del capital en general (Dean, 2007).

Respecto a la ruptura de identidades de clase, esta es consecuencia de la exitosa estrategia del “management” o administración empresarial para descentralizar las relaciones laborales y flexibilizarlas, propiciando, por un lado, la identidad con la empresa y no con la clase trabajadora y por el otro las salidas individualistas (Campillo & De la Garza, 1998, p. 45).

En la actualidad las empresas ya no se interesan porque exista una convivencia afectuosa entre trabajadores, por el contrario en cursos introductorios y de

capacitación, les enseñan a identificarse con la empresa para sentirse acogidos por la misma y que el trabajo que estos realicen, siempre sea con el objetivo de hacerla más competitiva. Los hacen trabajar en base a metas y tiempos records que de manera implícita fomentan un sentimiento de competencia entre trabajadores.

Sin embargo, es importante hacer mención que la descentralización no necesariamente es negativa para la acción obrera frente a estructuras centralizadas anteriores muy burocratizadas e inmovilizantes. La flexibilidad en las relaciones laborales y las nuevas formas de organización del trabajo, más que traducirse en una manera tajante en el triunfo total del “management” sobre las prácticas y la conciencia obreras, lo que hacen es abrir nuevas alternativas y dar un sentido novedoso a la negociación del orden (Campillo & De la Garza, 1998, p. 49).

1.3.2. Control Gerencial

Otra de las estrategias empresariales actuales es el control gerencial, este se basa en el control del proceso de trabajo, evitando las distracciones y vigilando cada parte del proceso para intensificar el ritmo de trabajo y se vea reflejado en la competitividad de la empresa.

Ritzer (1999) describe el control gerencial como el método que emplean los capitalistas para controlar la fuerza de trabajo a través de los directivos, cuyo objetivo es el control interno de la corporación (Ritzer, 1999, p.193).

También explica como la especialización va de la mano al control gerencial como medio impersonal que emplean los directivos para controlar a los trabajadores en las empresas, debido a que la especialización en la organización, implica la división continua y la subdivisión de las tareas o funciones en actividades minuciosas altamente especializadas, cada una de las cuales suele asignarse a un

trabajador diferente. Braverman denomina esto como “trabajadores al detalle” de las capacidades que posee un individuo, los capitalistas eligen una pequeña cantidad que el trabajador ha de usar para realizar su trabajo (Ritzer, 1999, pp. 193-194).

Existen tres razones principales por las que el capitalista implementa la especialización, la primera es debido a que aumenta el control de la gerencia, ya que es más fácil controlar a un trabajador que realiza una tarea específica que a otro al que le han asignado varias. Segunda, aumenta la productividad, es decir, un grupo de trabajadores que realiza tareas altamente especializadas produce más que la misma cantidad de trabajadores cualificados que se ocupan de varias tareas. Tercera, la especialización permite al capitalista pagar menos a cambio de la fuerza de trabajo que requiere. En lugar de emplear trabajadores técnicos a quienes tendrían que pagar altos salarios, el capitalista emplea trabajadores no cualificados a quienes da salarios bajos (Ritzer, 1999, p. 194).

Cabe mencionar que estas tres formas que refiere Ritzer acerca de la especialización para facilitar el control de los trabajadores en el sistema productivo, hacen que a simple vista la especialización tenga una acepción negativa, sin embargo es importante resaltar que él únicamente hace referencia de esta, como medio de control que aplican las empresas, y por lo tanto en este sentido las únicas beneficiadas son las mismas, por las razones ya mencionadas que a esta facilita. En contra parte, omite hacer mención de lo que la especialización implica para el trabajador, ya que en el rubro profesionales la mayoría de los casos es un plus, debido a que son mejor remunerados los profesionistas especializados. Por citar un ejemplo el área de la medicina presenta una notoria diferencia de remuneración debido a la especialización entre los médicos especializados comparados con los médicos generales.

Debido a que la especialización no constituye un medio de control suficiente para los capitalistas y los gerentes que recurren a ella, otro importante medio de control

es la administración científica, que se le conoce como la ciencia que enseña cómo controlar al máximo el trabajo. Esta puede identificarse a través de una serie de etapas cuyo objetivo es el control del trabajo: reunir a muchos trabajadores en un mismo lugar, extender la jornada laboral, supervisar a los trabajadores para asegurar la diligencia, hacer que cumplan las reglas contra las distracciones (por ejemplo charlar), y establecer niveles de producción mínimamente aceptables.

La maquinaria se implementa también para controlar al trabajador, debido a que la capacidad está dentro de la máquina, por lo que los trabajadores llegan a ser controlados por estar no existe posibilidad de que el trabajador la adquiera. (Braverman citado por Ritzer, 1999, p. 195).

Todos estos mecanismos, son vigilados y controlados de manera celosa por el gerente y el resultado de la administración científica contribuye al control principalmente, porque ordena al trabajador el modo exacto en el que debe realizar el trabajo (Braverman citado por Ritzer, 1999, p. 194).

Queda claro que a la administración le resulta más fácil controlar al personal que trabaja con los métodos ya descritos, especialización y maquinaria, por lo que la concepción de que los trabajadores controlan el proceso productivo, en la actualidad se ve modificado invirtiendo estos factores, ya que la maquinaria y la administración definirán los tiempos y ritmos en que se realizara el proceso.

Sin embargo existen ventajas para los trabajadores especializados y con conocimiento en el uso de tecnología de punta, como ejemplo el sector automotriz en el que la demanda de personal técnico especializado es altamente remunerada.

1.3.3. Precarización del Trabajo

En la actualidad el término “precarización del trabajo” aparece como un concepto destinado a dar cuenta de los problemas que enfrentan los trabajadores, tanto

calificados como descalificados, de empresas públicas o privadas, del sector formal o informal, y que se traduce en bajos salarios; deterioro de la calidad del empleo, subempleo; prolongación desmedida de las jornadas de trabajo y, sobre todo, en deterioro de los derechos laborales

“Trabajo Precario se refiere al trabajo ejercido en condiciones inconsistentes (o insuficientes) para garantizar la sobrevivencia del trabajador, en niveles mínimamente aceptables” (Sotelo, 1999, pp. 124-26).

La reestructuración productiva y la modernización de las empresas, impulsadas por la apertura comercial de la economía a la competencia internacional, tiende a eliminar puestos de trabajo en la industria, y contraparte, pero no en la misma proporción, se observa la generación de nuevos puestos en los servicios, con condiciones de trabajo precarias y reducción de los sindicatos (Sotelo, 1999, p. 85). A lo que simultáneamente se interponen el declive de la industria a nivel mundial, relacionado con el crecimiento de los servicios ligados a la revolución tecnológica (Sotelo, 1999, p. 127).

En este panorama y bajo este contexto las presiones del mercado sobre las empresas para ganar competitividad son mayores que en el pasado; además, los Estados tienen políticas de apoyo a dichas empresas induciendo la flexibilización laboral y la descentralización en las relaciones laborales, con el debilitamiento de los sindicatos (Campillo & De la Garza, 1998, p. 41).

Para la mayoría de los países de la región de América Latina el trabajo asalariado en la Población Económicamente Activa (PEA), sigue siendo el más elevado, hay una tendencia hacia la feminización, el trabajo industrial con relación al asalariado en general sigue manteniendo su proporción histórica, así como la de los trabajadores en los departamentos de producción. La reestructuración productiva en la región es una realidad, pero se presenta polarizada entre una minoría de empresas modernizadas y una mayoría sin cambios; además, el perfil de la fuerza de trabajo involucrada en las empresas modernas de manera masiva no tiene las características de alta calificación y alto salario y las estrategias empresariales de

flexibilización no se han traducido en mejoras laborales para los trabajadores, lo que hace suponer que la identidad hacia la empresa es frágil o se trata de una aceptación de una situación de hecho en espera de mejores momentos (Campillo & De la Garza, 1998, pp. 47-48).

El cambio realmente profundo en la estructura del mercado de trabajo en América Latina es hacia el empleo informal, en el que predominan los empleos precarios, bajo salario y calificación, inestabilidad en el empleo y concentrado en servicios o industrias tradicionales. Este sector si es importante en América Latina pero alejado de la idea de pequeño empresario emprendedor que se realiza en su propio negocio (Campillo & De la Garza, 1998, p. 48).

Tomando en cuenta las indagaciones presentadas, es importante tomar en consideración los siguientes datos que recopila el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en los CENSOS Económico 2009 respecto a las Micro y a las grandes empresas en México.

Las empresas micro (de hasta 10 personas) representaron 95.7% del total, dieron empleo a 40.4% del personal ocupado total y generaron 6.9% de la producción bruta total; es decir, muchos establecimientos generan poca producción. Por otra parte, las empresas grandes representaron sólo 0.2% del total, ocuparon a una de cada tres personas (35.2%), y produjeron 74 de cada 100 pesos (73.9%); pocas empresas grandes generan grandes volúmenes de producción. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2009, p. 21)

Lo que reflejan estos datos es que las empresas pequeñas que representan una mayoría en el país y generan una importante fuente de empleo, su productividad es muy baja. Por el contrario, la grandes empresas que son únicamente el 0.2% del total, cuentan con los índices más altos de productividad, aunque con una creación de empleos menor a las de las pequeñas empresas.

Los altos niveles de productividad generados por las grandes empresas (73%) respecto a lo visto en apartados anteriores, muestran un resultado positivo respecto a las prácticas administrativas que son aplicadas en las mismas con el fin de elevar los niveles productivos. De igual forma la inferior generación de empleos en comparación con las microempresas, es debido a la implementación de nuevas tecnologías con la que sustituyen la mano de obra del trabajador y la polivalencia que le exigen a los mismos a la hora de su contratación.

Una forma de precarización moderna del trabajo es la denominada tercerización empresarial, debido a que fomenta y refuerza el proceso de pérdida de derechos de los trabajadores, eliminando importantes cláusulas en los contratos individuales y colectivos de trabajo; y coadyuva simultáneamente a reducir los costos de producción y a aumentar la tasa de ganancia (Sotelo, 1999, p. 160).

Que la subsidiaria no tenga vínculo con la empresa que contrata el servicio. Es una evolución de la tercerización porque tiene el reconocimiento legal. Esto significa sencillamente que, legalmente, se le reconoce su carácter de empresa contratante, pero sin responsabilidad con los trabajadores terciarios que le sirven a través de una empresa intermediaria. (Sotelo, 1999, p. 161)

Distintos estudios reflejan que cuando una empresa subcontrata ciertos servicios, sus costos de producción se reducen hasta en un 60%, al prescindir de las obligaciones que se derivan de una relación de trabajo convencional que es tutelada por ley y que, entre impuestos, prestaciones y otros gastos derivados de la relación contractual, los costos se elevan hasta en un 110% (Sotelo, 1999, p. 162).

Datos que cita la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe de 2004:

9.4 de cada 10 nuevos ocupados, trabajan en el sector de servicios en condiciones laborales precarias: solo 4 de cada 10 nuevos ocupados, tienen acceso a los servicios de la seguridad social y únicamente 2 de cada 10 ocupados en el sector informal cuentan con protección social. (Añez & Bonomie, 2005, p. 88).

1.4. Concepto de Franquicia.

En este apartado se expondrán diferentes acepciones de la franquicia, partiendo de su definición etimológica del francés hasta el actual concepto que conocemos. Ya que debido a los profundos cambios que ha experimentado el sistema comercial en las últimas décadas, caracterizados por la tendencia a la concentración, mayor exigencia del consumidor, incorporación de nuevas tecnologías, entre otros; han propiciado la aparición de nuevas formas comerciales e instrumentos de negocio con capacidad para actuar en el nuevo orden comercial.

Ejemplo de esto y con especial relevancia la Franquiciase ha presentado como una estrategia capaz de afrontar los retos del sector, ya que destaca su agilidad en la expansión empresarial hacia nuevos mercados, su capacidad en la consolidación de negocios existentes y el ser un refugio para el comercio tradicional (Bermúdez, 2002, p. 19).

El origen del término Franquicia proviene del francés “franc” que significa libre y de “le franc” que en francés antiguo era un privilegio otorgado (Besis citado por Bermúdez, 2002, p. 19).

En la Francia medieval el verbo “francher” significaba otorgar mediante carta de franquicia un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Coexistían dos clases de franchises: las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de

impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje; y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados. Este tipo de franquicia nacida como figura medieval, muere con la extinción de dicho esquema social (Bermúdez, 2002, pp. 19-20).

Es importante destacar el hecho que desde sus orígenes, se ha relacionado a la franquicia, con el de otorgamiento de derechos y autorizaciones para realizar determinada acción.

Respecto a la franquicia moderna, que es la franquicia que hoy en día conocemos y vemos en los establecimientos que forman parte del paisaje de la mayoría de las ciudades en la actualidad, como parte del proceso de globalización; son múltiples las teorías sobre el momento histórico y el lugar geográfico donde apareció la franquicia moderna, como modelo establecido de colaboración entre empresarios (franquiciador y franquiciado).

Algunos investigadores consideran que fue en 1912, en la ciudad de Nueva York, cuando nace la franquicia moderna en la Singer Corporation, que estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para sus puntos de venta en una entidad económica de apariencia única a cambio de una remuneración, sin embargo, no comenzó a utilizarse bajo esa denominación hasta 1925. (Martínez Ribés citado por Bermúdez, 2002, p. 21)

Otros antecedentes datan que fue en los años 20 cuando las grandes empresas norteamericanas comenzaron a crear estructuras de franquicia como medio para evadir las leyes antitrust, anti monopolios, siendo su promotor la General Motors de Detroit en 1929; aunque su desarrollo se extiende a otros sectores de forma generalizada tras la Segunda Guerra Mundial (Bolea de Anta, 1990 citado por Bermúdez, 2002, p. 21).

Existen teorías que sitúan su origen con anterioridad, en las últimas décadas de siglo XIX, remontándose al periodo postbélico tras la Guerra de Secesión:

Cuando los industriales del norte de EE.UU. se vieron incapacitados para extender su actividad hacia el Oeste o hacia el sur, con capital propio y actuación directa, recurriendo a la colaboración de comerciantes locales y viajantes quienes asumirían el riesgo en la venta de bienes y servicios amparados por nombres y marcas de prestigio y reconocimiento.(Bermúdez, 2002, p. 21)

El origen europeo de la franquicia moderna, sitúa el inicio de sus labores en mitad del siglo XIX en las grandes ciudades centroeuropeas que se encontraban en crecimiento, en específico el caso de Alemania, como un medio eficaz de distribución para las empresas fabricantes de cerveza (Bermúdez, 2002, pp. 21-29).

Queda claro, con la historia del surgimiento de la franquicia, que desde el inicio de su existencia el esquema de franquicia ha sido utilizado para expandir las empresas hacia otras partes ya sea dentro del mismo país de origen o fuera de este, así como el hecho que esta es conformada por la integración de capitales de distintos inversionistas.

Cabe mencionar que salvo algunas opiniones que acreditan una franquicia centroeuropea que se adelanta en el tiempo, la mayoría de autores sitúan el origen de la Franquicia en Estados Unidos en dos momentos históricos: finales del siglo XIX o primer cuarto del siglo XX con los ejemplos de la Singer y la General Motors.

Un concepto detallado que es conveniente citar, es el que proporciona Guillermo Bermúdez (2002) acerca de la Franquicia:

Sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas, ...) y desprotegidos (saber-hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces, y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales. (Bermúdez, 2002, p. 29).

Desde el marco legal Alba (2005) proporciona una explicación del concepto de Franquicia, la que puede ser vista desde varios puntos, y que sin duda alguna, los enfoques comercial y económico son los más importantes, ya que por este medio de comercialización se realizan un fuerte número de compraventas y contratos de prestación de servicios profesionales que se traducen en un flujo de importantes cantidades de dinero inclusive a nivel internacional. Debido a que este nuevo sistema de llevar a cabo los negocios se ha expandido rápidamente por el mundo, surge la importancia de una adecuada y correcta regularización de esta figura, la cual debe cubrir y proteger los intereses locales y además buscar dirimir los extraterritoriales por medio de la celebración de tratados internacionales entre las naciones interesadas (Alba, 2005, p. 101).

En nuestro país, las franquicias están reguladas expresamente por dos artículos: el 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su Reglamento.

La ley de la Propiedad Industrial, en su artículo 142 la define de la siguiente forma:

Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que a la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue. Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.

(Alba, 2005, p. 102)

En las franquicias existe una diferencia entre concesión o licencia y el sistema de franquicia. En la concesión o licencia se otorga el derecho de usar el nombre y la distribución del producto a quien se da la concesión; mientras que el sistema de franquicia es una expansión de la empresa, a través de la inversión ajena que incluye toda la experiencia y conocimiento, entrenamiento, asesoría y manuales de operación que el franquiciante le otorga al franquiciatario (Alba, 2005, p. 102).

Los integrantes de una franquicia son el franquiciante y el franquiciatario: El primero es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto. El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo mediante el pago de regalías y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra (Alba, 2005, p.102).

La relación entre franquiciador y franquiciado será fundamental para el éxito del proyecto y para ello estas se han de caracterizar por la cooperación y por las actuaciones constantes de mejora. En cuanto al franquiciado, bajo el respaldo de un negocio de éxito probado y una marca conocida, adquiere formación y entrenamiento facilitado por el franquiciador sobre el desarrollo del negocio, reduciendo el posible riesgo de fracaso comercial, máxime si tenemos en cuenta que, además, en el contrato se establece cierta exclusividad geográfica sobre el producto o servicio de la marca a comercializar por el franquiciado (Barroso, 1999, P. 62).

1.5.- Clasificación de la Franquicia

Existen diferentes clasificaciones dentro del concepto de franquicia, de acuerdo Bermúdez (2002) estas clasificaciones han ido apareciendo a medida que las relaciones entre franquiciador y franquiciado aumentan en complejidad; todas estas clasificaciones se tornan necesarias para homogeneizar las características de la relación y en definitiva para una mejor comprensión y estudio del concepto de franquicia.

La **Franquicia de Servicios**, en ésta el objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador mediante el saber-hacer. Los sectores en los que está presente tienen una gran proyección como el turístico, restaurantes, etc. Algunas características específicas de este tipo Franquicia:

- El franquiciador debe asistir con mucha frecuencia al franquiciado, por las características particulares de los servicios como son intangibilidad, inseparabilidad, caducidad y variabilidad; haciéndole partícipe de las continuas y constantes renovaciones introducidas en el sistema,

fidelizando de esa manera a los franquiciados y evitando la tentación de salir de la cadena, una vez aprendido el sistema.

- El esfuerzo en mantener la imagen de marca debe tener una importancia máxima para el franquiciador, ya que así tangibilizamos el servicio. El saber hacer ha de definirse perfectamente, renovando todo el sistema.
- Para ser imitado con mayor dificultad, buscaremos una expansión rápida en aquellas áreas de implantación más rentables.
- Exige al franquiciador un mayor control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se presta y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca en su conjunto (Bermúdez, 2002, p. 34).

Franquicia Industrial, se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciador es poseedor de un sistema de producción y/o patentes exclusivas. Todo ello, junto a la tecnología necesaria, es cedido al otro fabricante (franquiciado) para la fabricación a escala industrial de sus productos, así como el derecho a poder usar su nombre y su marca. Debido a la facilidad con la que el franquiciado podría llegar a suplantar al franquiciador mediante la copia de fórmulas y gestión aprendidas, es habitual que este no ceda al franquiciado todo el proceso productivo, reservándose una parte. Necesita de fuertes inversiones en maquinaria y equipamiento, por lo que los contratos tienen una larga duración. Un ejemplo de este tipo de franquicia es la Coca cola (Bermúdez, 2002, pp. 34-35).

Franquicia de producción, en este tipo de Franquicia el franquiciador es el fabricante de los productos y el propietario de la enseña, siendo la calidad de aquellos y la imagen de marca de ésta su garantía ante el mercado. Aquí es el

franquiciado quien se encarga de la distribución y comercialización de estos productos. La marca de fabricación y distribución son, en este caso, la misma. Un ejemplo de Franquicia de producción es la Levi's (Bermúdez, 2002, p. 35).

Franquicia de distribución pura, aquí el franquiciador es comparable a una central de compras en la que se seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con proveedores, transmitiendo su saber hacer al franquiciado, quien es el que se va a encargar de la comercialización de estos productos.

La diferencia entre las dos últimas clasificaciones, es que en la franquicia de distribución el franquiciador no es fabricante, sino exclusivamente distribuidor, mientras que en aquella él franquiciador es quien se encarga de fabricar el producto (Bermúdez, 2002, p. 35).

Otro tipo de clasificación es la que se hace a partir del origen y grado de desarrollo la cual fue realizada por Hoffman y Preble (1994) la cual es simple pero muy completa y se divide en tres generaciones como ellos las nombran.

La Franquicia de Primera Generación: Es la primera forma de franquicia comercial existente, surgió entre los cerveceros alemanes en el siglo XVIII, quienes contrataban con las tabernas la venta de cerveza de su marca exclusivamente. Este sistema también es conocido como franquicia de puntos de venta cautivos y los autores de la clasificación la denominan proto franquicia.

Franquicia de segunda generación (Tipo I): Este modelo también es denominado de tipo I, en esta los fabricantes contratan con los franquiciados un sistema para la distribución de sus productos. Algunos autores denominan esta tipología como concesión de franquicia para producto y nombre comercial, ya que son estas las armas más importantes para su comercialización. Su objetivo es asegurar al franquiciador, de manera eficaz, la distribución de sus productos. Actualmente este formato se mantiene en la distribución de bebidas, venta de gasolina al por menor, etc.

Franquicia de Tercera Generación (Tipo II): Es el sistema conocido como franquicia de estructura empresarial, franquicia de tipo II o franquicia propiamente dicha. Sigue manteniendo como elementos constitutivos la marca y el producto, pero, además, incorpora otro elemento que es fundamental, el know-how, que dota de mayor complejidad la relación. Dicho prototipo podrá ser replicado por los franquiciados en sus respectivos mercados. Durante los últimos quince años esta tipología ha crecido diez veces más rápido que la de segunda generación, estando presente en innumerables sectores de la economía (Hoffman y Preble citado por Bermúdez, 2002, pp. 35-36).

Otra forma de categorización que se hace de la Franquicia es según el espacio ocupado en el establecimiento, de esta se desprenden:

La **Franquicia Global**, que es aquella que ocupa todo el establecimiento donde está ubicada. La mayoría de las franquicias pertenecen a este grupo. Guardan entre si una homogeneidad en diseño, ambientación, rótulos, bienes o servicios y cultura.

La **Franquicia Corner**, que consiste en franquiciar solo alguno de los productos o servicios que se prestan en el establecimiento comercial.

La **Franquicia shop in the shop**, esta modalidad se trata de un espacio franquiciado generalmente en grandes almacenes o hipermercados con un merchandising propio, que reproduce exactamente el modelo de establecimiento integral que la cadena tiene establecido, como si se tratara de un comercio distinto a aquel en el que se encuentra.

Así mismo se establece otra tipología en base al número de establecimiento por franquiciado, estas se conocen como:

Franquicia única: cuando el franquiciado sólo explota una franquicia en su establecimiento.

Multifranquicia: cuando el franquiciador concede más de una franquicia al mismo franquiciado.

Plurifranquicia: cuando el franquiciado explota en un mismo establecimiento dos o más franquicias diferentes. Suele existir una global y una que ocupa menor espacio (corner o shop in the shop) (Bermúdez, 2002, p. 36).

A las clasificaciones antes expuestas de Bermúdez (2002), Barroso (1999) en el libro “Franquicias: Un sólido sistema para la expansión de una marca” añade otras variables para categorizar la Franquicia atendiendo distintos rasgos y características. Las siguientes se formulan de acuerdo al grado de integración de la red:

Franquicia Asociativa: el franquiciador y el franquiciado mantienen algún tipo de asociación a través de la participación del franquiciador en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. Se comparten de esta forma los riesgos financieros y, además se crean particulares vinculaciones jurídicas.

Franquicia Integrada: Se produce del franquiciador fabricante a los detallistas. Integra a todo el canal de distribución.

Franquicia Semi-integrada: se produce del mayorista a los detallistas. Este último caso es el más frecuente en las cadenas de alimentación.

Franquicia horizontal: Se produce entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de varios puntos de venta pilotos que, posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

Franquicia cobranding: que son dos enseñas complementarias que comparten un mismo espacio.

Franquicia Food-cour: que es un lugar en el que coinciden diversos conceptos de hostelería complementarios (Barroso, 1999, p. 62).

En definitiva, como queda plasmado con las clasificaciones anteriormente hechas al concepto de franquicia, puede ser abordada desde diferentes prismas según el criterio de agrupación que se elija.

1.6.- Principales características de las Franquicias

Partiendo de los conceptos y las clasificaciones de la franquicia es posible identificar cuatro características principales la primera a describir es la marca, que es la identificación de la franquicia, el signo distintivo que diferencia un producto o servicio de otros de su misma especie disponibles en el mercado. Esta recoge aspectos como el nombre de la empresa, logotipo, iluminación, decoración e imagen del local, para incidir en la homogeneización de la imagen entre todas las unidades de la misma enseña.

En una franquicia la marca juega un papel importante ya que ella es la que está posicionada en el mercado y la que se juega la reputación ante el mercado (Fernández, 2010, p. 45).

Inmerso a la marca esta la publicidad, parte importante de la franquicia, ya que la impresión en los clientes cuenta muchísimo, y el franquiciante al publicar o dar a conocer la marca lo hace de manera global, lo que hace más constante la publicidad y que sea mejorada día con día. Un hecho relevante es que la clientela es atraída por la notoriedad de la marca, esto aunado al apoyo de la publicidad de la imagen, lo que ayuda de gran manera a que el franquiciatario pueda tener ventas desde el primer día en que se instala el negocio (Fernández, 2010, pp. 45-49).

La siguiente característica es el know-how en español significa saber-hacer, este es primordial ya que es la diferencia fundamental entre vender un negocio o franquiciarlo. En realidad es lo que sostiene el negocio, se le conoce como la fórmula del éxito del franquiciante la cual es la transferencia de tecnología y

experiencia en las diferentes áreas que integran la organización” (Fernández, 2010, p.45).

Respecto a las regalías, consisten y aplican una vez adquirida la franquicia, se refiere a la obligación del franquiciatario de pagar una cantidad periódica al franquiciante, por el uso de su marca o nombre comercial (Fernández, 2010, p. 45).

El Contrato de Franquicia es la base legal donde se establece la relación entre franquiciante y franquiciatario, el cual debe contener todos los aspectos del negocio, así como los derechos y obligaciones de ambas partes. De igual manera advierte que ambas partes deben de estar de acuerdo antes de llevarse a cabo. En este el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de usar la marca o nombre comercial y le transfiere el know how a cambio de regalías o pagos periódicos durante la vigencia del mismo (Fernández, 2010, pp. 45-46).

CAPÍTULO 2. LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN CHETUMAL ANTES DE LA INSTAURACIÓN DE LAS EMPRESAS GLOBALES Y FRANQUICIAS

2.1. Actividad económica vinculada a la zona libre

En este segundo capítulo se expondrá un breve recuento de la historia del comercio en Quintana Roo, especialmente de la ciudad de Chetumal, para conocer como ha sido el desarrollo de éste y los cambios que se han suscitado a lo largo del tiempo. Para esto, se plasmará la situación del comercio en Chetumal, entre mediados del siglo XIX y principios del XX, donde las relaciones de intercambio eran una mezcla entre el trueque y un primitivo mercado simple, ya que era común que los rebeldes de la Guerra de Castas que se habían refugiado en el sur de Quintana Roo y el norte de Belice mediante trueque de beneficios (armas, comestible, ropa, etc.) apoyaran la presencia de los infiltrados ingleses que en reciprocidad se dedicaban al saqueo mediante su territorio forestal (Hernández, 2004, p. 362).

Durante ese período Quintana Roo no tuvo mucho éxito, ya que se convirtió en zona de refugio y resistencia étnica de rebeldes mayas, esto desde la perspectiva del comercio federal mexicano en el sentido de que no recibía a cambio los derechos por explotación y exportación; lo que aunado a limitaciones estructurales, geográficas e infraestructurales hizo que las actividades comerciales y de mercado fueran prácticamente nulas, y complico la incorporación de Quintana Roo al capitalismo nacional e internacional, aun cuando fuera un enclave forestal (Hernández, 2004, p. 362).

La fundación de Payo Obispo tuvo una razón geopolítica primordial, esta era el control del comercio como parte de la estrategia militar para derrotar a los mayas sublevados desde 1847. En el Tratado de Límites Mariscal-Spencer de 1893, se incluyó una cláusula en la que las autoridades mexicanas e inglesas se comprometían a impedir que los habitantes de sus respectivos dominios continuasen proporcionando armas a los indígenas, medida que el gobierno

mexicano reforzó instalando una aduana en la desembocadura del Río Hondo, sitio estratégico para impedir el comercio de armas debido a que era el paso obligado hacia el puerto de Belice. Conforme se poblaba la frontera, en 1898 se fundó Payo Obispo a orillas de la Bahía de Chetumal. Si desde la perspectiva geopolítica el poblado estaba situado en un punto estratégico, su alejamiento con respecto al mercado interno no reunía las condiciones para poblarse debido a lo costoso del transporte. Asimismo, la falta de agricultura y de manufacturas en la región fue motivo de que la mayoría de los artículos de consumo debían introducirse desde otros lugares. La solución más viable fue aprovechar el comercio beliceño, situación favorecida por la cercanía del puerto de Belice y la existencia de vías de comunicación por el mar Caribe y los ríos Hondo, Nuevo y Belice (Macías, 1998, p. 316).

Con el fin de estimular la colonización y la explotación forestal, la alternativa más viable fue la de crear en 1901 una franquicia libre que permitió a los colonos adquirir a bajo precio los artículos para la subsistencia, la agricultura y la explotación de maderas, ya que al abaratar costos, la rentabilidad de la actividad forestal fue posible. La duración de esta franquicia fue efímera: en 1912, a causa de los disturbios de la revolución, dejó de decretarse el libre comercio en la frontera con Belice, tras el arribo de la revolución constitucionalista en la península, la aduana de Chetumal quedó en manos de los carrancistas. Para este movimiento, los ingresos por concepto de importación y exportación fueron esenciales para financiar parte de la campaña militar y en Chetumal solamente se otorgaron permisos esporádicos para la libre importación de alimentos de primera necesidad. Asimismo, también se dieron algunas facilidades para el transporte mercantil, al exentar del impuesto por Tráfico Marítimo a los buques extranjeros que efectuasen comercio entre los puertos del golfo y la península de Yucatán (Macías, 1998, p. 317).

Con el “Porfiriato” cambia un poco el panorama anterior, ya que, en su afán de incorporar el país y la región al capitalismo, y en este caso también por cuestiones de geopolítica y de seguridad nacional, Porfirio Díaz estimuló el poblamiento y las

actividades económicas; para ello, se otorgaron concesiones forestales a empresarios quienes en vez de desarrollarlas adecuadamente, se dedicaron a rentarlas y subarrendarlas a cambio de rentas, lo que no benefició en mucho, pues como los instrumentos de intercambio no eran eficientes y el intercambio poco transparente, por la desviación al no contar con una adecuada infraestructura para el desarrollo de todos los sectores económicos, la opción más viable resultó en incrementar las relaciones comerciales con Belice, entonces colonia inglesa. Esto generó un intercambio desigual entre el comercio de producción externa para el consumo nacional y exclusión de producción para el consumo externo. Además, para asegurar el abasto y el “avance” del mercado, el Estado aceptaba y era participe de la desviación. Otro modo de desviación fue el comercio mediante contrabando y con anterioridad la piratería, como alternativas internas para la acumulación de capital (Hernández, 2004, pp. 362-363).

En 1934, una comisión presidida por Ulises Irigoyen, oficial mayor de la secretaría de Hacienda y acérrimo defensor del régimen de zona libre, visitó el sur de la península con objeto de dictar las medidas adecuadas para su desarrollo económico y su vinculación política, administrativa y social con el resto del país. Para este personaje, las necesidades más urgentes eran las de crear un perímetro libre y construir caminos. Ya que para los miembros de la Comisión, la crisis económica que experimentaba la región se debía a la falta de comunicaciones, el abaratamiento de la explotación chiclera y a la escasa población (Macías, 1998, 317-318)

Las funciones primordiales que tendría este régimen serían la de abaratar los costos de la vida y estimular la explotación forestal y demás riquezas de la región, así como estimular el repoblamiento, restar efecto a las alcabalas cobradas por Yucatán y Campeche, fomentar el tráfico de cabotaje, incrementar la vigilancia militar, estimular el reparto agrario, igualar las condiciones comerciales y la competencia entre Belice y Chetumal, suprimir los impuestos locales a la importación y la creación de los perímetros libres para Chetumal y Cozumel, todo esto con el fin último de estimular el desarrollo de la zona (Macías, 2004, p. 374).

Una característica importante del estudio de Irigoyen residió en que por primera vez se hizo la propuesta de que, mediante las medidas antes planteadas, se podían sentar las bases para que en el futuro se superara el mercado local y se pensara en una integración comercial con los otros países y estados del área. A partir de entonces y hasta 1972 se otorgarían 14 prórrogas a estas condiciones, lo que en cierta medida explica que el comercio importador se había estabilizado y que para los comerciantes del ramo se había convertido en la principal herramienta para la acumulación, ya que garantizaban el abasto local y la adquisición de productos de usos y consumo tanto para el abasto como con fines suntuarios, ya que se fue generalizando la afluencia de compradores de estados cercanos para esos fines (Macías, 2004, p. 375).

De esta manera el perímetro libre se creó en 1934, esta medida ayudó a amortiguar los efectos de la devaluación de la moneda mexicana que de 1929 a 1933 fue de 67%. Lo que encareció las importaciones, pero al menos en Payo Obispo entraban libres de derechos, y esto significaba tener productos más baratos que debido a su incomunicación hacia el centro del país impedía obtenerlos. También se libró del Código Aduanero de 1935, que protegía la industria y la “Ley de Saturación Industrial” de 1936, la cual clausuró la entrada de las ramas que ya tenían una capacidad excedente en el país (Macías, 1998, p. 318).

No es sino hasta 1953, con la creación de la empresa Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQRO), cuando la explotación de maderas preciosas se vinculó con el procesamiento industrial y se abandonó el esquema de exportación de materias primas por el de fabricación de productos intermedios para el mercado nacional (Macías, 1998, p. 318).

Aunque se realizaron algunos intentos por modificar las condiciones socioeconómicas, la situación se mantuvo relativamente igual hasta principios de la década de 1970, pues Quintana Roo seguía siendo enclave forestal

dependiente del intercambio con el exterior y zona de pobreza y subdesarrollo (Hernández, 2004, p. 364).

Paradójicamente, la construcción de carreteras influyó en el aumento de la venta de productos de importación. Aunque la carretera Chetumal-Escárcega fue inaugurada en noviembre de 1970, y con ello el aislamiento se superaba, el régimen de libre comercio no se derogó, sino al contrario, se reforzó al adquirir el estatus de zona libre en 1972. Tal decisión se dio con la idea de que, al derogar la libre importación en Chetumal, podría provocarse una severa crisis por la importancia de esta actividad económica de la ciudad. Con ello, al quedar comunicada Chetumal con los estados del sureste (Chiapas, Tabasco, Campeche, Yucatán e incluso Veracruz, en el Golfo), atrajo a un mayor número de turistas nacionales, por el atractivo de adquirir bienes suntuarios de importación. Así se incrementó notablemente dicha actividad en la ciudad (Macías, 1998, p. 319).

La obtención de este régimen fiscal para Quintana Roo fue la consumación de un largo camino recorrido por los comerciantes con el fin de que las prórrogas a las preferencias arancelarias se otorgaran por mayores lapsos de tiempo. Aunque lo anterior no fue en sentido directo y más bien respondió al Plan de Desarrollo Integral para el territorio y la región, si vino a coronar los años dedicados al ramo, y también nos muestra la complejidad de las políticas comerciales y de las fuerzas sociales que participaron y lo siguieron haciendo hasta hace pocos años, cuando las presiones internas al respecto y que a final de cuentas han triunfado sobre los intereses locales que, poco precavidos, no consideraron la inmersión de la economía mexicana dentro de lógicas comerciales más complejas, como los acuerdos comerciales entre países de una región; tal es el caso del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) por su siglas en inglés y el Tratado de Libre Comercio (TLC), determinados por políticas de desarrollo impuestas por los países poderosos (Macías, 2004, p. 375).

Con la instauración de este régimen por parte del Gobierno Federal el 30 de junio de 1972, esquema que se mantuvo hasta fines de diciembre de 1993, se permitía

la importación de artículos básicos y suntuarios para completar la insuficiente oferta de productos básicos nacionales. Nacieron nuevas casas comerciales, hoteles, salas de cine y muchas familias llegaron para quedarse.

El 8 de octubre de 1974 nace Quintana Roo como Estado Libre y Soberano y es también en esta época donde se enmarca la arquitectura característica de la ciudad, donde la avenida Héroes se saturó de edificaciones de uso práctico-utilitario carentes de un concepto estético, y se inicia la construcción de la avenida Insurgentes.

La Conasupo tuvo un papel muy importante en la distribución a bajo costo de alimentos de origen nacional, tanto para la población rural como para la urbana. La creación de esta infraestructura comercial, aunada a los subsidios de los productos básicos, permitió el abaratamiento de estas mercancías al grado que numerosos contingentes de beliceños invadieron los comercios de abarrotes de Chetumal, en busca de precios más bajos que los existentes en los poblados norteños de Belice de los distritos de Corozal y Orange Walk (Macías, 1998, p. 319).

Hasta mediados de la misma década, con el fin de integrar el país y la región a la nueva dinámica mundial, resultado de la crisis sociopolítica mundial de aquella década, que coincide con la crisis de las actividades chicleras y madereras en Quintana Roo, se proponen nuevas alternativas de desarrollo aunque enmarcadas en el intercambio de mayor competencia. Por lo que esta dependencia hacia Belice se incrementó en la década de 1970 antes del GATT en 1986 y en 1994 con el TLC; y fue así como empezaron a llegar a esta zona diversos productos de los rincones y capitales del mundo más alejados, los cuales eran fundamentalmente bienes de uso y consumo, y en menor cantidad de capital (Hernández, 2004, pp. 365-366).

Las condiciones de esta relación cambiaron a partir de 1986 cuando el gobierno mexicano por presiones internacionales de comercio ingresa al GATT, lo que

pronostica la pérdida de las preferencias para la importación otorgada a Quintana Roo, creándose nuevas zonas libres como la de Oaxaca. La decadencia de esta relación se profundiza a partir de 1990 y la propuesta del TLC generaliza el comercio de las importaciones en México, con la pérdida casi total de las preferencias para el caso de Chetumal (Hernández, 2004, p. 371).

La devaluación de 1982 afectó de manera significativa el comercio de importación, esta situación se sobrellevó un tanto porque el comercio importador ya era de gran volumen y se había extendido a compradores de fin de semana que acudían desde otros estados de la república como Yucatán, Campeche y Tabasco principalmente. También porque ya había aumentado la población y el desarrollo global del estado permitía un comercio importador relativamente bien desarrollado. Sin embargo con la devaluación de 1995 y los efectos del TLC pocos son los chetumaleños que acuden a Belice a comprar algún tipo de artículo o producto y bajo es el nivel de las importaciones como comercio exterior propiamente dicho. Por el contrario es grande la gran afluencia de beliceños que acuden a México a adquirir productos y servicios (Hernández, 2004, p. 372).

No obstante para el 23 de diciembre de 1993, debido a la inminente firma del TLC el 1 de enero de 1994, desaparece el régimen de zona libre para Quintana Roo, y Chetumal queda inscrito en el régimen de franja fronteriza y zona franca dentro de un esquema de hasta 1999, con una ventaja preferencial entre 10% y 15% respecto al resto del país para productos principalmente orientados a la industrialización y el comercio. (Hernández, 2004, p. 386)

Con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994, se recrudeció esa situación al generalizarse en el país la introducción y venta de productos importados, al grado de que Chetumal presenta en la actualidad fuerte estancamiento económico (Hernández, 2004, p. 387).

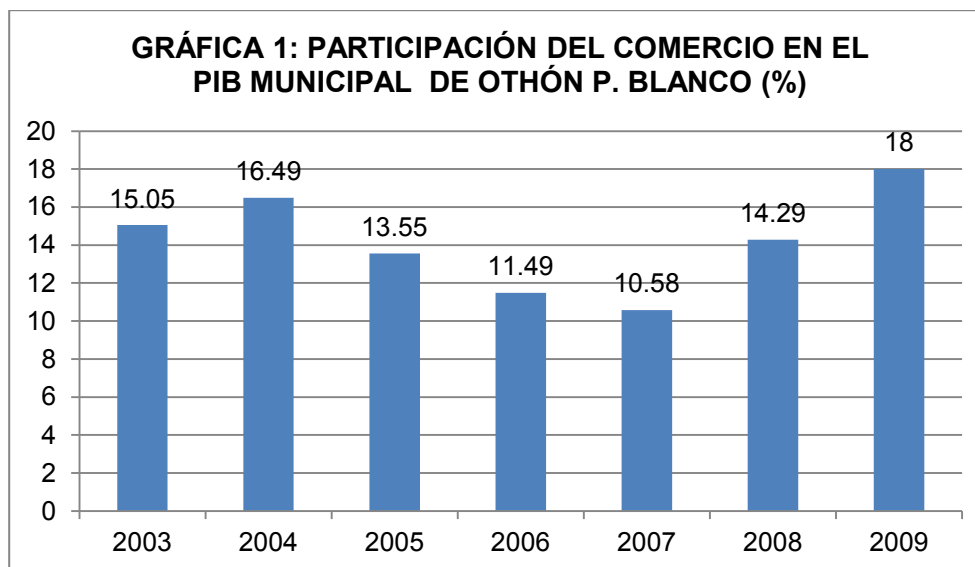
2.2.- Actividad económica vinculada a la actividad gubernamental

Antes de la apertura comercial, Chetumal aprovechó su condición de “zona libre” haciendo que su economía dependiera casi por completo del comercio. A partir de la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la economía de esta frontera se contrajo fuertemente, al grado que hoy depende casi exclusivamente de las actividades gubernamentales propias de la ciudad capital del Estado (Hernández, 2004, p. 5).

Quintana Roo, a poco más de un siglo de existencia ha pasado de una economía basada en el sector primario a una economía centrada en el sector terciario. Es innegable la importancia del sector turístico para la economía estatal con sus 11 millones de visitantes que llegan anualmente, sin embargo la posición geográfica, sus riquezas naturales como los masa de 900 kilómetros de litoral, la productividad y esfuerzo de su gente son factores que influyen en Quintana Roo y representan oportunidades para el incremento de la competitividad y productividad mediante modelos de desarrollo que impulsen los sectores estratégicos como Industria, pesca y acuacultura, agronegocios y comercio. En Quintana Roo, el comercio principalmente en su región sur, ha sido una parte importante de su historia y representó en 2009 el 18 por ciento del Producto Interno Bruto, PIB, estatal. La condición de frontera con Centroamérica y el Caribe representa una ventaja comparativa importante y un amplio potencial en el intercambio comercial con los países vecinos (Plan de Gobierno 2011-2016, p. 49).

CUADRO 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO MUNICIPAL Y PARTICIPACIÓN DEL COMERCIO EN EL PIB MUNICIPAL DE OTHÓN P. BLANCO (millones de pesos y porcentaje)			
Año	Comercio	PIB municipal	Participación en el PIB municipal (%)
2003	1,527.99	10,152.54	15.05
2004	1,693.63	10,270.50	16.49
2005	1,596.99	11,787.78	13.55
2006	1,426.89	12,416.84	11.49
2007	1,440.25	13,612.14	10.58
2008	1,889.3	13,222.33	14.29
2009	N/A	N/A	18.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Lozano & Cabrera (2011, p. 172) y 2009 Plan de Gobierno 2011-2016, p. 49.



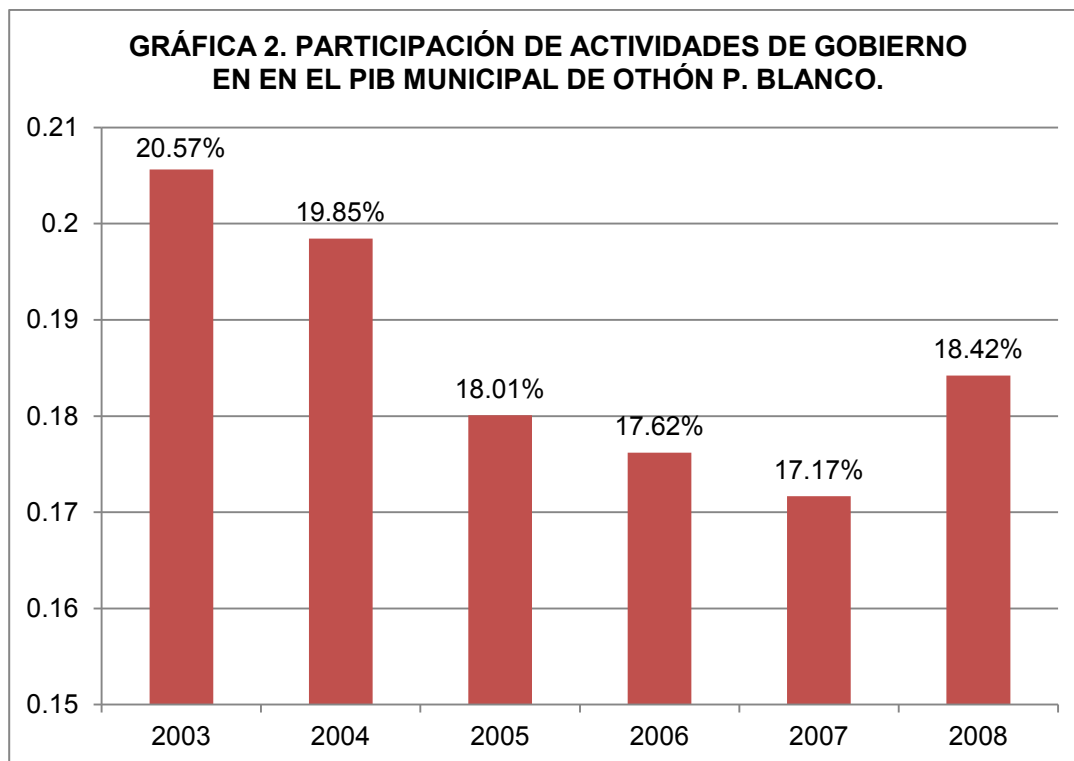
Fuente: Elaboración propia con datos de Lozano & Cabrera. (2011, p. 172) y 2009 Plan de Gobierno 2011-2016, p. 49.

Quintana Roo presenta una dinámica laboral bastante compleja al depender principalmente de la actividad turística en la zona norte y del sector gobierno en la zona sur, como generadores de empleo; por lo que la creación de más y mejores empleos y la formación de capital humano calificado son un reto permanente. El

estado de Quintana Roo, se compone de tres grandes regiones con características propias y diferenciadas. La región Caribe norte integrada por los municipios de Benito Juárez, Isla Mujeres, Solidaridad y Cozumel con la economía y demografía más dinámica del estado principalmente en el sector terciario es donde se concentra la mayor parte de la población y las unidades económicas. La región maya se forma por los municipios de Felipe Carrillo Puerto, Lázaro Cárdenas, José María Morelos y Tulum con menos del 20 por ciento de la población en su mayoría de origen maya dedicada principalmente al sector primario y con los niveles más altos de marginación del estado. Y la región frontera sur integrada por los municipios de Othón P. Blanco y Bacalar, con la mayor extensión en superficie territorial, es la segunda en concentración poblacional y la más heterogénea del estado con zonas dedicadas a la agricultura y la actividad gubernamental, principalmente (Plan De Gobierno 2011-2016, p. 43).

CUADRO 2: PRODUCTO INTERNO BRUTO MUNICIPAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES EN EL PIB MUNICIPAL DE OTHÓN P. BLANCO (millones de pesos y porcentaje)			
Año	Actividades de Gobierno	PIB Municipal	Participación en el PIB Municipal (%)
2003	2,087.90	10,152.54	20.57
2004	2,038.23	10,270.50	19.85
2005	2,122.80	11,787.78	18.01
2006	2,187.82	12,416.84	17.62
2007	2,336.56	13,612.14	17.17
2008	2,435.54	13,222.33	18.42

Fuente: Elaboración propia con datos de Lozano & Cabrera (2011, p. 172)



Fuente: (Lozano & Cabrera, 2011, p. 172)

Es así como podemos dar cuenta cómo aunque Quintana Roo sigue siendo la doble frontera del país con Centroamérica y el Caribe, los efectos de la modernización y la integración no han sido tan promisorios, ya que fue escasa la apreciación hacia las particularidades regionales. Por lo que respecta a Chetumal, la política económica sigue basada en un mercado simple del comercio y los servicios públicos y privados; y en escasa medida en la agricultura y la agroindustria (Hernández, 2004, pp. 387- 388).

2.3. Estancamiento económico entre la década de 1990 y 2000

Para poder comprender el estancamiento económico que presentaba el Estado en la década de 1990-2000, es necesario retomar el panorama existente en el país en el cual a mediados de la década de los ochenta comienza el despliegue del modelo de producción global actual que presenta las siguientes características centrales:

- Fomenta más el sector externo (inversión extranjera, maquila, sectores exportadores) y menos en el sostenimiento e impulso del sector productivo vinculado con el mercado interno.
- Creciente incapacidad del modelo de absorber trabajadores.
- Carácter oligopólico, con un mayor dominio de las empresas que son parte del capital multinacional.
- Incremento en importaciones de manera acelerada.
- Nuevos encadenamientos productivos, que responden más a la iniciativa de las multinacionales que a una estrategia de redes productivas para fortalecer la capacidad productiva nacional y el mercado interno.
- Una nueva composición del sector terciario en los cuales se combina tanto el peso tradicional del comercio y ramas profesionales libres como el crecimiento del financiero –resultado de la alta especulación dominante en el patrón – y el surgimiento y desarrollo de nuevas ramas vinculadas con las nuevas tecnologías y formas de organización productivas (Sánchez & Martínez, 2005, p. 76).

Cada vez es más evidente, como en los últimos años la creación de empleos se da en sectores como la construcción y el comercio, principalmente, los cuales presentan alta inestabilidad, baja remuneración y pésimas condiciones laborales. Un elemento adicional a esto, que es fundamental, es que durante el periodo 1990-2000, se da un fuerte deterioro salarial a partir de la crisis de 1995, aproximadamente entre ese año y finales de 1996, la caída es del 20%-. Con lo cual se incrementa el fondo de acumulación (Sánchez & Martínez, 2005, p. 77).

En términos de la composición de la estructura productiva, se apreciaba un mayor peso de las ramas vinculadas con el sector externo, de tal forma que entre las que

adquieren un mayor peso podemos ubicar a las de la división de textiles y del vestido, las de maquinaria y equipo, así como las de Alimentos y bebidas. En todas ellas existía un fuerte dinamismo en el periodo 1988 al 2000, con caídas importantes a partir de éste último (Sánchez & Martínez, 2005, p. 77).

Como cite anteriormente, una de las características centrales del nuevo patrón de reproducción es la creciente importancia del sector externo, vía el comercio exterior, la inversión extranjera-y su obligada contra parte la remesa de utilidades- y por supuesto, la migración de mano de obra. Aun cuando la región del sur ha tenido baja capacidad para atraer capitales extranjeros directos en los últimos años, cabe destacar que existe una tendencia a aumentar su presencia. En su conjunto la región, durante el periodo 1994-2003, solo atrajo 3.38% del total de IED registrada en el país, es decir 36 mil millones de dólares de un total de 126.4. Sin embargo esta inversión se concentró fundamentalmente en Puebla, Quintana Roo y Yucatán, representando el 67.6, 15.8 y 11.4% del total regional. A pesar de este bajo peso de la IED y de las exportaciones, se puede postular que existe una creciente internacionalización de la región, acentuada a partir de mediados de los noventa. (Sánchez & Martínez, 2005, p. 82)

Otro elemento que destaca es el crecimiento del empleo en los sectores secundario y terciario, lo cual estaría expresando, además de los cambios estructurales señalados en los apartados anteriores, la creciente urbanización de capas campesinas e indígenas. En este mismo sentido, un análisis del periodo 1998-2002, a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, demuestra este proceso, además de que se ratifican los sectores principales por entidad federativa:

- Fuerte presencia del sector agrario, con tendencia a su disminución;
- Contrario a lo anterior, el comercio, los restaurantes y hoteles, son los que muestran mayor crecimiento;

- La manufactura mantiene una elevación tenue, sin embargo aumenta en Campeche y Oaxaca;
- Destaca que los sectores de servicios profesionales y comunales no presentan grandes cambios, lo cual es grave si consideramos que son reflejo de las nuevas tendencias tecnológicas e implican estructuras educativas y laborales más desarrolladas (Sánchez & Martínez, 2005, pp. 82-83).

CUADRO 3: ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR ENTIDAD FEDERATIVA.								
Entidad	Población (% del total nacional)		Población ocupada Sector Primario		Población ocupada Sector secundario		Población ocupada Sector terciario	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000
Campeche	0.7	0.7	38.3	26.9	19.4	21.4	42.2	51.7
Chiapas	4.0	4.0	61.4	49.5	11.1	13.2	27.4	37.7
Oaxaca	3.7	3.5	55.2	43.1	16.4	19.4	28.3	37.5
Puebla	5.1	5.2	40.0	29.9	24.9	28.7	35.1	41.4
Quintana Roo	0.6	0.9	25.7	12.7	15.5	16.2	58.8	71.1
Tabasco	1.8	1.9	39.9	30.2	20.5	18.5	39.5	51.3
Yucatán	1.7	1.7	29.0	18.6	24.5	28.2	46.5	53.2
Nacional	100	100.0	26.1	18.8	27.8	27.8	46.1	53.4

Fuente: Elaboración Propia con datos de (Sánchez & Martínez, 2005, p. 83)

Se ha mencionado que a partir de la década de los ochenta, los estados del sureste mexicano han experimentado fuertes cambios en sus estructuras productivas; estos cambios responden a la lógica del patrón de acumulación vigente en el país, que se caracteriza por su orientación al mercado externo, su dependencia hacia el capital multinacional y su especialización en función del

fraccionamiento de los procesos productivos a escala global (Sánchez & Martínez, 2005, p. 83).

Es así como puede observarse desde la década de los ochenta en los estados del sureste del país, un proceso paulatino de internacionalización de la región, sin embargo dicho proceso no ha significado un mejoramiento de las condiciones de vida de la población; más bien, lo que se puede observar es que esta región sigue destacando por los niveles de pobreza, marginación y bajo nivel de desarrollo humano en los que vive la población (Sánchez & Martínez, 2005, pp. 83-84).

Respecto a Quintana Roo, específicamente, se le ha denominado como un “milagro económico” desde la década de los setenta, por las altas tasas de crecimiento de su Producto Interno Bruto y por el relativo éxito de la actividad turística. No obstante, la realidad denota a un estado, que si bien es joven, presenta la clásica situación del norte rico y el sur deprimido; tiene una alta concentración de actividades en la parte norte y apuesta por seguir especializándose en el turismo mediante su diversificación (Lozano & Olivares, 2013, p. 105).

Esto ha provocado que la parte no costera se encuentre rezagada. Los indicadores dan cuenta de ello. De acuerdo con un estudio realizado por Olivares (2003), de los ocho municipios que existían en la década de 1990 y el año 2000, seis se encontraban en un deterioro económico según la Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) del PIB; los rezagos más fuertes y con tasas negativas se encontraban en los municipios de Felipe Carrillo Puerto (2.6 %), Lázaro Cárdenas (2.5 %), Othón P. Blanco (2.2 %) y José María Morelos (1.8 %) (Lozano y Olivares, 2013, p. 106) (Véase Cuadro 4).

CUADRO 4: TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB REAL POR MUNICIPIO				
(%)				
Municipios (y Zona Maya)	TMCA PIB (1990-2000)	ICREE	ICREE Neto	Comportamiento Económico
Benito Juárez	3.7	1.2	20.0	Superior al estado
Cozumel	6.1	2.0	100.0	Superior al estado
Isla Mujeres	-0.6	-0.2	-120.0	Deterioro
Solidaridad	24.9	8.2	720.0	Auge
Felipe Carrillo Puerto	-2.6	-0.9	-190.0	Deterioro
José María Morelos	-1.8	-0.6	-160.0	Deterioro
Lázaro Cárdenas	-2.5	-0.8	-180.0	Deterioro
Othón P. Blanco	-2.2	-0.7	-170.0	Deterioro
Zona Maya	-2.8	-0.9	-190.0	Deterioro
Quintana Roo	3.0	1.0		

Fuente: Tomado de Lozano & Olivares. (2013, p. 107)

Para tener una dimensión más exacta de lo que esto implica, se comparan los índices de crecimiento económico (ICREE), que permiten contrastar el comportamiento del PIB de cada municipio con el del estado durante una década. Con este análisis puede verse municipios que tienen un crecimiento superior al reportado para el Estado. Benito Juárez creció 20 % más, Cozumel 100 % y Solidaridad crece 720 %, lo cual da indicios del acelerado crecimiento que tiene la Riviera y evidencia su auge económico. Por el lado de los que decrecieron, Isla Mujeres deteriora su economía en 120 %, Othón P. Blanco en 170 % y la zona maya en 190 % en promedio: donde Lázaro Cárdenas decrece 180 %, José María Morelos 160 % y Felipe Carrillo Puerto 190 % (Lozano y Olivares, 2011, p. 106).

En su estudio, Olivares (2003), concluye:

El crecimiento económico de Quintana Roo es desequilibrado. La actividad turística como “motor de desarrollo” ha generado una concentración de la

producción en la parte norte, donde sólo los municipios Benito Juárez, Cozumel y Solidaridad se benefician de la demanda agregada que generan los flujos de visitantes; en menor medida el municipio de Isla Mujeres, que aun siendo turístico presenta una TMCA negativa.

Por el contrario, en la zona sur, el municipio de Othón P. Blanco no ha podido afianzar su jerarquía de cabecera municipal y ha sido desplazado por Benito Juárez. La economía de Othón P. Blanco se ha deteriorado debido a fenómenos externos a la región; sin embargo, es el segundo municipio de importancia económica. La zona maya presenta una aportación económica muy baja, aunada a un deterioro económico acelerado; en consecuencia, en esta región se ubican los municipios con el más alto rezago económico del estado. (Lozano y Olivares, 2011, pp. 106-107)

De igual manera otro punto que destaca en su estudio Olivares es que en Quintana Roo el PIB Per Cápita Municipal ha descendido, esto debido a que la población crece más rápido que la producción, ya que es un punto atractivo de flujos de inmigración, comportamiento que se refleja en todos los municipios (Lozano y Olivares, 2011, p. 107).

CUADRO 5: PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) PER CÁPITA MUNICIPAL, 1990 AL 2000							
Municipios y zona maya	Participación en el PIB	PIR real per cápita anual* (constantes, 1993)			Índice del PIB per cápita IPER (PIB)		
		1990	1995	2000	1990	1995	2000
	2000	1990	1995	2000	1990	1995	2000
Benito Juárez	70.8	55.7	33.8	33.0	1.9	1.6	1.5
Cozumel	8.9	30.5	28.4	29.1	1.0	1.4	1.3
Isla Mujeres	0.9	17.7	21.0	15.6	0.6	1.0	0.7
Solidaridad	6.8	33.7	22.9	20.8	1.1	1.1	0.9
Felipe Carrillo Puerto	0.9	5.2	3.3	2.9	0.2	0.2	0.1
José María Morelos	0.3	3.4	2.1	2.2	0.1	0.1	0.1
Lázaro Cárdenas	0.3	4.5	2.9	2.5	0.1	0.1	0.1
Othón P. Blanco	11	16.5	8.6	10.3	0.6	0.4	0.5
Zona Maya	1.5	4.6	2.9	2.6	0.2	0.1	0.1
Quintana Roo	100.0	29.8	21.0	22.4	1.0	1.0	1.0

Fuente: Tomado de Lozano & Olivares (2011,108)

Como se indica en el cuadro 5 para 1990 el PIB Per Cápita Estatal era cercano a los 30 000 pesos anuales, para el año 1995 disminuyó a 21 000, y en el 2000 se situó en 22 000 pesos. Como en ocasiones anteriores, los municipios de la zona norte presentan los más altos niveles. En el 2000, el PIB per cápita de Benito Juárez fue de 33 000 pesos, para Cozumel de 29 000, en Solidaridad 21 000 y para Isla Mujeres fue de casi 16 000 pesos anuales. Al sur del estado, para Othón P. Blanco el PIB per cápita fue de 10 000 pesos anuales por habitante. En la zona maya la diferencia es considerable. En conjunto, los tres municipios obtienen un PIB per cápita en el mismo año, de casi 3 000 pesos por habitante. El más bajo es el del municipio José María Morelos, con 2 000 pesos por habitante al año (Lozano & Olivares, 2011, pp. 107-108).

Otra afirmación que destaca Olivares en su análisis, es que el índice de concentración del PIB per cápita plasmada en el cuadro 5, refleja una profunda desigualdad en el crecimiento económico hacia el interior del estado. Los cuatro municipios ubicados en el norte Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres y Solidaridad; son los únicos que presentan un índice cercano al nivel estatal. Un dato que destaca es el hecho de que Benito Juárez posea en el año 2000 un PIB per cápita más de quince veces superior al de Felipe Carrillo Puerto. Sin embargo, subraya que esta situación sólo refleja otra realidad, que es que el municipio de Benito Juárez produce 78 veces mayor riqueza que Felipe Carrillo Puerto. Con lo que concluye diciendo que en cierta manera los mecanismos de compensación están funcionando, pero no alcanzan a cerrar una brecha tan drástica determinada por el mercado. Por lo que en el supuesto de que la distribución del ingreso sea equitativa hacia el interior de los municipios, existe una desigualdad económica en el estado, donde la región maya se encuentra en la posición más desfavorable (Lozano y Olivares, 2011, p. 108).

Como quedó plasmado con los datos estadísticos antes expuestos, respecto a los municipios en el Estado, específicamente el municipio de Othón P. Blanco, para la década de 1990-2000 estos presentaban un rezago económico considerable, lo que llevo al gobierno del estado en turno que iniciaba su período de gobernación en el año de 1999 a cargo del Lic. Joaquín Ernesto Hendricks Díaz (1999-2005) a concretar un proyecto que impulsaba vía la Secretaría de Desarrollo con quien fuera el titular el Lic. Luis García Silva de permitir la entrada de Inversión Extranjera por medio de cadenas comerciales y franquicias.

Es así que se iniciaron negociaciones con los empresarios del Grupo E Desarrollos S. A. de C. V., cuyo Presidente Moisés El-Mann Arazi decide probar suerte en la ciudad de Chetumal, quien en sus palabras la describe como:

La capital que alberga al destino turístico más importante de México, en la que nadie ha puesto los ojos y hemos tenido satisfactorios resultados como lo hicimos con Cancún. (Orea, 2004)

Una de las características distintivas del Grupo E Desarrollos es el aventurarse en ciudades nuevas donde no hay nada, como es Chetumal que presenta un mercado potencial dado el crecimiento tan acelerado que ha registrado en los últimos años; lo que los llevo a considerarlo dentro de sus proyecciones. Y es así como se da inicio a las negociaciones que llevaron a la construcción de plaza las Américas (Orea, 2004).

En entrevista realizada por un periódico local, el Presidente del Grupo E Desarrollos revela que el hecho de invertir en la ciudad de Chetumal surge a raíz de una invitación abierta por parte de quien era el gobernador de Quintana Roo, Lic. Joaquín Hendricks Díaz, y después de muchos esfuerzos y de analizar la potencialidad del mercado, es que el Grupo decide invertir con las firmas más importantes del país y del extranjero (Covarruvias, 2012).

Para la edificación de este centro comercial, se hicieron diversos ofrecimientos a los inversionistas como incentivos fiscales, se negociaron descuentos en impuestos, incluso se les conseguían los predios y se les agilizaba la tramitología; con tal de que se instalaran y dieran una opción a los comerciantes chetumaleños de la avenida héroes que habían visto mermadas sus economías por la llegada de la zona libre de Belice. Cabe mencionar que los terrenos donde se encuentra actualmente establecida la Plaza las Américas fueron vendidos a un precio mucho menor al costo real, ya que fueron terrenos que el banco Banamex incauto a otro empresario Chetumaleño y que luego fueron subastados junto con otras propiedades por el entonces gerente del Banco el Mvz. José Luis Rubio Rodríguez (Covarruvias, 2012).

Finalmente para diciembre del año 2003 se da la apertura de la Plaza las Américas en Chetumal, consorcio que ya había probado éxito en la ciudad de Cancún desde el año 1998 y Mérida en 2001, con las facilidades otorgadas por el gobierno con el justificante de incentivar la economía de la capital, en donde predominaba el comercio de productos de baja calidad y sin ningún tipo de garantía provenientes de la zona libre de Belice, y el comercio de los locatarios principalmente instaurados en la avenida héroes (Orea, 2004).

Esta inversión fue de un monto aproximado de 40 millones de dólares entre construcción y decoración, en un terreno con una extensión de 130 metros cuadrados, 70 mil de los cuales corresponden a la construcción de 120 locales, que representan el 80% de los previstos, entre los que destacan los adquiridos por las firmas Cinépolis con 10 salas de cine, la tienda de autoservicios Chedraui, la tienda departamental Coopel y Mc Donald's; así como con mil cajones de estacionamiento. Para mayo de 2004 inicia operaciones la tienda "ancla" Liverpool (Orea, 2004).

También en este mismo período de gobierno diferentes cadenas como Suburbia, VIPS, El Portón, entre otras se instauran en la ciudad capital (Barrios, 2010).

Es claro, que las negociaciones realizadas con el Grupo E Desarrollos para la apertura de Plaza las Américas con las facilidades otorgadas; fueron el parte aguas para que cadenas comerciales tanto nacionales como internacionales, se atrevieran a invertir en Chetumal.

CAPÍTULO 3. EJEMPLOS DE EMPRESAS GLOBALES Y FRANQUICIAS INTERNACIONALES

n este capítulo se expondrán los casos de Walmart y McDonald's, primero se describe de forma somera la historia de su creación, la descripción de su sistema, la visión, misión y objetivos como empresa en conjunto y lo más destacable en cuanto a su organización lo que las ha llevado a ser una empresa global, la primera y la franquicia más grandes del mundo, la segunda. Una de las características que destaca de ambas empresas son los mecanismos de contratación que manejan, para describir lo anterior se utilizarán investigaciones y estudios que se han realizado a dichas empresas, la revisión de su página oficial, entre otros.

Los datos a describir son respecto al término tan manejado en este tipo de empresas respecto a la "flexibilidad laboral", los horarios de trabajo, el pago por horas, las facilidades brindadas a los trabajadores de continuar estudiando, las flexibilidades con las madres de familia, etc.; mismas que se señalan en la página oficial de las empresas y que este tipo de empresas se jactan de ofrecer, todo lo anterior con el objetivo de constatar de qué manera son una opción como fuente de empleo en las ciudades donde se instauran.

También, se especificará cómo la amplitud en los horarios de las tiendas, los precios, ofertas, promociones y variedad en sus mercancías que manejan, etc.; son un aliciente al consumo para los pobladores en las ciudades en que se establecen, lo que trae como consecuencia modificaciones en las preferencias de compra y consumo que antes se hacían en mercados y tiendas locales.

3.1.- Empresa Global: El caso de Walmart

Sam Walton, fundador principal de Walmart, se adentró al mundo del autoservicio en 1950 con la tienda Walton's 5-10 en Bentonville, Arkansas, Estados Unidos,

manejando como principio la mentalidad de que el cliente siempre tiene la razón (Alvarado, 2006).

Sam Walton abrió su primera tienda Walmart con el concepto de precios bajos, en Rogers Arkansas en 1962 e introdujo una fórmula exitosa para el comercio minorista que impactaría la vida de millones de personas en el mundo. La clave de su éxito fue la innovación, ya que reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda, ofreció promociones especiales, tiendas limpias y trato justo a los asociados al hacerlos partícipes de las utilidades (Walmart, 2012).

Respecto a la internacionalización de la Empresa:

Al ingresar a México y otros países, la década de 1990 constituyó una etapa de Internacionalización para Walmart. (Hernández, 2011, p. 233)

En países como México, la actividad del comercio es una de las más dinámicas tanto en el ámbito formal como en el informal. Sin embargo en el ámbito formal, uno de los servicios en continuo crecimiento lo constituyen las corporaciones de distribución de mercancías al menudeo, y dentro de éstas Walmart desempeña un papel importante (Hernández, 2011, p. 228).

Fusionando lo mejor de dos mundos, 1991 marca el inicio de una nueva etapa para Wal-Mart y Cifra, con quienes surge el primer antecedente de lo que hoy es Wal-Mart de México. En 1997 Wal-Mart compra la mayoría de las acciones y adquiere el control de la empresa y en el año 2000 cambia el nombre de Cifra a Wal-Mart de México. Ya en el año 2005 Wal-Mart de México se muestra como el mayor empleador privado en el país, con 702 unidades en 64 ciudades de la República Mexicana (Alvarado, 2006).

El Consorcio Walmart, cuenta con una amplia variedad de formatos que incluyen tiendas de descuento (Bodega Aurrera Express, Despensas Familiares y Palí),

supermercados (Superama, Supertiendas Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Más x Menos), bodegas (Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera y Maxi Bodega), hipermercados (Walmart, HiperPaiz e Hipermás), clubes de precios con membresías (Sam's Club y ClubCo), tiendas de ropa (Suburbia), restaurantes (Vips, El Portón y Ragazzi) y Banco Walmart (Walmart, 2012).

Fuera de los Estados Unidos, la compañía opera en 13 países, con 1117 almacenes en México, 15 en Argentina, 336 en Reino Unido, 149 en Costa Rica , 297 en Brasil, 54 en Puerto Rico, 47 en Honduras , 70 en El Salvador , 147 en Guatemala, 47 en Nicaragua, 391 en Japón y 184 en China (Alvarado, 2006).

Es importante mencionar que no todos los intentos de Wal-Mart por internacionalizarse han tenido el resultado esperado. En el año 2006, se retiró de Alemania y Corea del Sur, por no lograr adaptarse a los gustos de estos mercados más sofisticados y no lograr las economías de escala necesarias. Algo similar ocurrió en Japón, donde opera bajo The Seiyu Co., Ltd., donde se asocia lo barato a baja calidad. (Alvarado, 2006)

Cabe mencionar que para este año, 2012, Walmart cumplirá 50 años de existencia en Estados Unidos y 21 en México (Hernández, 2011, pp. 231-232).

Algo sustancial que hay que referir, son la visión y los valores sobre los que se edifica la cultura de esta empresa, ya que como se mencionará más adelante son la base fundamental del discurso que enseñan a sus trabajadores o asociados:

Visión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias.

Propuesta de Valor

Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días.

Valores

La Integridad es la base de la cultura Walmart y se fundamenta en 3 principios:

- **Respeto por el Individuo**

Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades. Compartir información, escuchar y promover el desarrollo de nuestros asociados son ejemplos de respeto.

- **Servicio al Cliente**

Es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. El servicio es la esencia de nuestro negocio.

- **Búsqueda de la excelencia**

Implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que hacemos para superar las expectativas de nuestros clientes y socios.

(Walmart, 2012)

El discurso Walmart que enseñan a los trabajadores durante el proceso de capacitación que más adelante se describe detalladamente, se caracteriza por puntualizar las bondades y beneficios de trabajar en Walmart, distinguido por acceder a un buen salario, con buenas prestaciones, con un buen trato al trabajador que incluye política de puertas abiertas, con oportunidades de crecimiento y desarrollo, un lugar de trabajo donde se promueve la conducta ética y de integridad, respeto por los individuos, atención al cliente, la búsqueda de la excelencia, ambiente agradable, normas que protegen al trabajador en su lugar de trabajo, entre otras (Hernández, 2011, p. 242).

Este discurso se refuerza con los diferentes programas que implementa la empresa en apoyo a sus trabajadores, todos estos se encuentran plasmados en su página oficial y la justificación de su existencia se basa en la siguiente frase:

En Walmart alcanzamos resultados sobresalientes a través de nuestra gente. Para nosotros, el balance entre vida personal y laboral es fundamental para contar con asociados de alto desempeño (Walmart, 2012).

Los distintos programas son:

- EduWalmart: Conscientes de que la educación es la base del éxito, a través del programa proporcionamos a nuestros asociados las herramientas necesarias para retomar y concluir sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria abierta y nivel superior, beneficio que se extiende a sus familiares directos
- Horarios escalonados de entrada y salida: Se manejan 3 diferentes horarios de entrada y salida para así poder satisfacer las necesidades particulares de los asociados
- Viernes flexibles en verano: se Otorga la tarde de los viernes a los asociados de staff que acumulen 3 horas adicionales de trabajo productivo a lo largo de la semana
- Política de maternidad y paternidad: se les concede un permiso especial con goce de sueldo a los asociados que sean madres o padres biológicos, adopten hijos o hijas, o se conviertan en padres a través de un proceso de maternidad o paternidad subrogada
- Día del padre: Los asociados que sean padres disponen de medio día libre en su horario regular de trabajo para festejar con su familia

- Visita de hijos de asociados: en verano, los hijos de los asociados que laboran en edificios corporativos pueden conocer el lugar de trabajo de su papá o mamá además de gozar de una mañana recreativa
- Se Promueven iniciativas que de manera sencilla motivan a los trabajadores a realizar cambios favorables y a adoptar conductas saludables que mejoren su bienestar. El Programa "Comienza Hoy, Vive Sano", está enfocado en alimentación, actividad física y manejo de estrés y "Mi Plan de Sustentabilidad", orientado a contribuir a mejorar su calidad vida y el medio ambiente (Walmart, 2012).

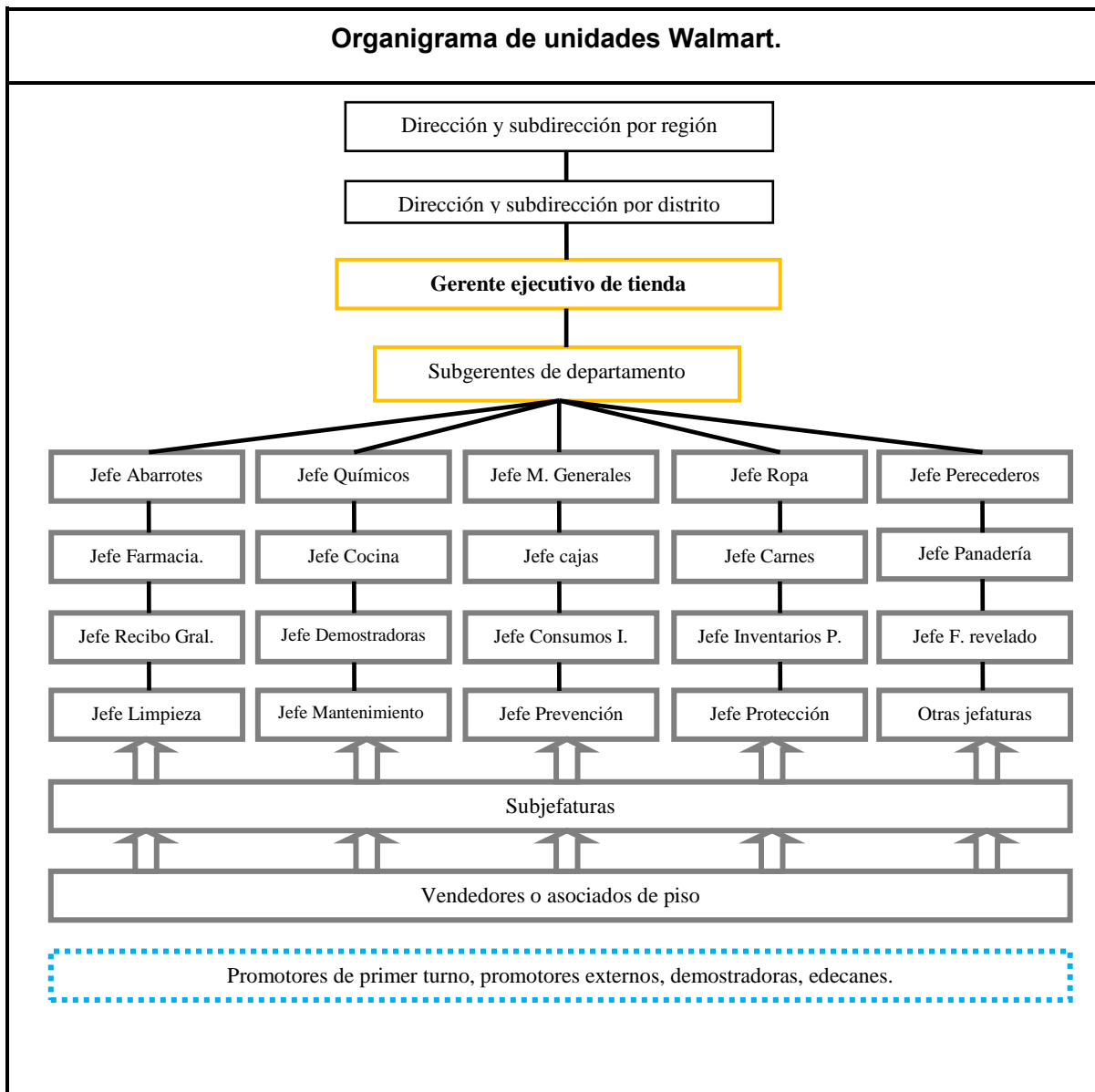
De igual manera, conscientes del tiempo y las dificultades que implica trasladarse grandes distancias para llegar al lugar de trabajo, se apoya a los asociados reubicándolos en tiendas cercanas a sus hogares. Este año se reubicaron a 7,354 asociados en México y Centroamérica. También, se promueve la política de trabajo libre de violencia que indica sanciones aplicables cuando algún asociado sea responsable de acciones que generan un ambiente violento u hostil en el trabajo. De esta forma, se busca que Walmart sea una de las mejores empresas para trabajar (Walmart, 2012).

Somos una compañía con una gran capacidad para atraer y desarrollar talento. Dedicamos mucho tiempo y recursos al factor que consideramos clave para apalancar nuestro crecimiento: nuestra gente. Por ello, alineando la estrategia de liderazgo con la del negocio, nos enfocamos en programas que permitan a nuestros asociados asumir mayores responsabilidades, afrontando así el reto de contar con el talento necesario para operar hoy y en el futuro. Con más de 238,000 asociados, somos la empresa del sector

privado que ofrece el mayor número de empleos en México y Centroamérica. (Walmart, 2012)

El sistema Walmart se compone de tres áreas básicas de operación: compras, centros de distribución y operaciones o ventas. Para el caso de las tiendas de autoservicio, las que en este trabajo se describirán detalladamente, la estructura está determinada por el gerente de tienda, debajo se encuentran los diferentes subgerentes de departamento y bajo el mando de éstos, los diferentes jefes de piso de venta, bajo la dirección de los jefes están los trabajadores o vendedores de piso (Hernández, 2011, p. 238).

Algo destacable de los puestos de gerentes y subgerentes, es el grado de estudios necesario para ejercerse. Para el puesto de gerente de distrito se requiere al menos título de maestría en alta dirección, manejo del idioma inglés, así como experiencia de cinco años en un puesto similar; para gerente de unidad es necesario el título de licenciatura o ingeniería, así como experiencia en el área comercial; para subgerente se requieren las mismas características a excepción de la experiencia. Es decir, estos puestos solicitan licenciatura y experiencia previa por lo menos; la diferencia entre ellos es jerárquica y las actividades a desempeñar son marcadas por el grado académico (Hernández, 2011, p. 238).



Fuente: Tomado de Hernández, 2011: 239

Por otro lado, en el área de venta se encuentran los jefes de piso, ubicados en un nivel más abajo, su perfil es estandarizado, se necesita certificado de preparatoria, con disponibilidad para rolar turnos y con experiencia de uno o dos años en tiendas de autoservicio o departamentales. Sólo se diferencian los jefes de farmacia y de prevención de pérdidas, ya que para obtener el puesto se requieren grados de químico farmacéutico biólogo y disciplinas económico-administrativos respectivamente (Hernández, 2011, p. 239).

Junto con los jefes de piso se ubican los asociados de piso, último eslabón en el negocio del menudeo, el autor Juan José Hernández los nombra como “los obreros del autoservicio” ya que en ellos yace la principal actividad del menudeo: abastecer día a día las estanterías de cada pasillo de la tienda de autoservicio. Para ser asociado de piso de venta o vendedor de piso, se requiere al menos certificado de secundaria y como máximo certificado de preparatoria trunca, no se requiere experiencia ni hay límites de edad (Hernández, 2011, p. 240).

Un dato relevante es la diferencia de difusión que se realiza de las vacantes en la empresa:

La vacante de asociado de piso de venta, a diferencia de los puestos anteriores, no se publica en las bolsas de trabajo tradicionales o electrónicas sino que son postuladas en anuncios pegados en las paredes y alrededores del autoservicio, en postes, incluso en las entradas de escuelas primarias, la noticia se difunde por medio de los propios asociados de piso de venta hacia sus vecinos y familiares (Hernández, 2011, p. 240).

Las fronteras jerárquicas entre jefes y vendedores de piso, a diferencia de los gerentes, no son de grado escolar o de funciones a desempeñar, aunque informalmente existe la categoría de subjefe que, designado de entre los vendedores del piso por el propio jefe, asume el papel del encargado cuando el jefe se ha marchado o se ausenta, aumentando las diferencias jerárquicas entre los trabajadores del piso de venta (Hernández, 2011, p. 240).

La actitud de los jefes hacia los subordinados es normalmente soberbia, el trato del jefe hacia los trabajadores es agresivo, hostil, punitivo, cuando no se obtienen los resultados esperados. Esta puede explicarse por el poder propio del puesto que ostenta, pero también por la presión que recibe del sistema al que sirve, entre más arriba en la jerarquía, mayor es la presión, de hecho él también es víctima del sistema Walmart, sin embargo transfiere una cuota de su frustración a los

trabajadores en forma de desplantes casuales, regaños o castigos sutiles (Hernández, 2011, pp. 253-254).

En el área de autoservicio priva una competencia entre los vendedores de piso por algún recurso simbólico, que los diferencie del resto de los vendedores, el mejor trofeo es cualquier reconocimiento proveniente del jefe, expresado inicialmente, en alguna felicitación por hacer bien el trabajo, en alguna comparación positiva contra el pésimo desempeño de los compañeros, el objetivo para los competidores es ser designado subjefe o encargado cuando no esté el jefe del departamento en cuestión o el toque distintivo de pequeñas inversiones como el uso de herramientas de trabajo como “la telson” y la impresora de etiquetas, requisito previo para ser subjefe (Hernández, 2012, pp. 254-255).

Del proceso de contratación, este opera como un filtro que asegura de contratar al personal adecuado y, al mismo tiempo, como dispositivo que va interiorizando en el futuro empleado un doble discurso que adquiere carácter de norma durante el proceso, lo que se conoce como cultura Walmart (Hernández, 2011, pp. 240-241).

PROCESO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN EN WALMART.			
<i>ETAPA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INCLUYE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
I	Pre solicitud	Captar al trabajador ideal	La pre solicitud es un filtro que asegura la pertinencia del trabajador con base en ciertas características: jóvenes; saludables; casados; con responsabilidades económicas; con bajo nivel de estudios y residencia cerca de la tienda.
	Entrevista I	Dispositivos e interiorizar discursos.	Entrevista con un encargado de recursos humanos, quien explicita el grado de vigilancia, así como los costos o castigo y beneficios de conducirse de manera debida o indebida en Walmart.

PROCESO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN EN WALMART.			
<i>ETAPA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INCLUYE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
	Entrevista II	Visto bueno del jefe de piso	Entrevista con el jefe de piso de venta: corrobora salud del trabajador para desempeñar el trabajo, algunos datos vertidos en la pre solicitud y el discurso del buen trabajo al ingresar a Walmart, en caso de aprobar el prospecto, este deberá entregar la papelería correspondiente.
	Entrevista III	Visto bueno del subgerente	Entrevista con el subgerente en cuestión, se formaliza la información dada al trabajador, esto es costos y beneficios de conducirse debidamente o no, y se corrobora la información que el trabajador proporcionó, en caso de aprobar al prospecto continuara la segunda etapa del proceso.
II	Inducción a normas Walmart	Junta matutina	Reunión con trabajadores ya establecidos en donde se presentan los nuevos prospectos, se proporcionan indicaciones generales y se resalta el espíritu alegre del trabajo por medio de la porra Walmart.
		Lectura de principios éticos	Lectura de los principios éticos en donde se resaltan los valores de respeto por el individuo, integridad, búsqueda de excelencia y al mismo tiempo la posibilidad de ser despedido unilateralmente por Walmart.
	Firma de Contrato	Firma de Contrato	Firma del Contrato individual del trabajo, vales de despensa y caja de ahorro.
	Capacitación	Capacitación I	Consiste en un examen basado en una presentación multimedia en donde se introducen las diferentes labores en el piso de venta y el comportamiento que el trabajador debe observar en el mismo, se repite hasta pasarlo de manera adecuada.
		Capacitación II	Un promotor (a) de alguna empresa como Bimbo u otra, enseña de manera práctica el proceso de trabajo al nuevo empleado por unos días.

PROCESO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN EN WALMART.			
<i>ETAPA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>INCLUYE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
		Capacitación III	Concluye reforzando el discurso de los beneficios de trabajar en Walmart a través del video llamado "has elegido un buen lugar para trabajar", y el castigo que se derivaría de comportarse indebida o no íntegramente a través del video "no te calles alza la voz".

Fuente: Tomado de Hernández, 2011, pp. 241-242.

En el discurso también se les enseña sobre el deber ser del trabajador de Walmart y sobre la certeza de que, en caso de no corresponderse el prospecto con el tipo ideal de trabajador, aplicarán las sanciones y castigos correspondientes de manera contundente gracias a sus dispositivos de vigilancia. El filtro y el doble discurso presentes en las primeras dos actividades del proceso de contratación se formalizan en las siguientes dos actividades ante el jefe y un subgerente, y se continúan en la junta matutina, donde se explicita que el mayor castigo es ser despedido por ingresar por la entrada de clientes, comer productos destapados, llegar tarde al trabajo, entre otras causas (Hernández, 2011, p. 242).

En la parte final de la contratación se da lectura de los principios éticos de Walmart, donde se refuerza el discurso. Este ritual termina con la firma del contratación ante un subgerente, un encargado de recursos humanos y en algunas ocasiones un padrino, quien es un trabajador con cierta antigüedad en el autoservicio. Una vez en el piso de venta, el cumplimiento de los principios interiorizados en el trabajador se aseguraran con el sistema de vigilancia establecido en Walmart, compuesto por cámaras de video, personal de vigilancia, subgerentes y jefes de piso de venta y los propios compañeros vendedores de piso (Hernández, 2011, pp. 242-243).

Con el paso del tiempo de estar laborando en Walmart, el trabajador poco a poco va descubriendo que aquel discurso de excelencia en realidad se expresa, cotidianamente en una realidad de abusos, con respecto a la jornada de trabajo,

etapa a la que Hernández la denomina como “el proceso de desenamoramiento del sistema” (Hernández, 2011, p. 256).

Referente al contrato, este tiene tres puntos que destacan: el carácter ambiguo del Contrato Individual de Trabajo, el desconocimiento del contenido del Reglamento interior de trabajo y del Contrato Colectivo de Trabajo por parte del trabajador; lo que tiene como consecuencia que los empleados no tengan claras las normas con las cuales conducirse. Así, la interpretación y aplicación real de los principios interiorizados es conocida por el trabajador de manera errática, en un proceso de incertidumbre y aprendizaje, que se actualiza paulatina y circunstancialmente a través de la interacción con los jefes de piso, los gerentes, el personal de vigilancia, los encargados de recursos humanos y con los compañeros de trabajo (Hernández, 2011, p. 243).

Sólo a través del tiempo y a través de la interacción cotidiana se van mostrando el verdadero carácter del cómo se hacen las cosas en Walmart (Hernández, 2011, p. 243).

Walmart tiene relación con tres tipos de sindicatos pertenecientes a la Confederación de Trabajadores de México: el Sindicato Nacional de Empleados y Trabajadores de Supermercados, Centros Comerciales, Similares y Conexos de la República Mexicana que es destinado a los auxiliares administrativos, capturistas, secretarías y mensajeros; el Sindicato Único de Trabajadores de la Industrial del Pan y Similares del Distrito Federal que es destinado a trabajadores de panadería sean maestros, segunderos, oficiales, empleados o despachadores; y la Asociación Sindical de Trabajadores, Empleados y Agentes de las Casas Comerciales, Similares y Conexos del Distrito Federal que es destinado al personal de limpieza, pulidores, recibidores, rotulistas, tablajeros, vendedores de piso, vigilantes y reposteros (Hernández, 2011, p. 243).

Hernández, citando a González (2005), afirma que los Sindicatos mencionados, se caracterizan:

Porque lo suscribe, sin el conocimiento de los trabajadores y para el control de éstos, una persona que se auto nombra líder sindical y se dedica justamente a administrar dichos convenios, a cambio de lo cual recibe un pago económico por parte de los patrones. Por lo general, estos pseudo líderes cuentan con el registro oficial que les permite encabezar un sindicato de membrete, es decir, una organización sólo en apariencia, que no existe en la realidad. También hay abogados que firman estos contratos para garantizar a las empresas que no tendrán conflictos laborales. (Hernández, 2011, p. 243)

Un estudio realizado por Human RightsWatch en 2007, reveló que en Walmart se aplica una estrategia antisindical que se basa en adoctrinar a empleados y gerentes contra los sindicatos desde el momento en que se les contrata, un manual sobre como permanecer libres de sindicatos, la estrategia del clima de miedo entre los empleados, enviando a gerentes a escuchar conversaciones de los trabajadores, vigilando con cámaras a los empleados sospechosos de simpatizar con sindicatos e instrucciones para llamar a un equipo de reacción de la empresa especializado en frustrar todo intento sindical (Hernández, 2011, p. 234).

A pesar de que las prestaciones contenidas en los contratos colectivos de protección de Walmart son mínimas, el trabajador sólo conoce el contrato individual que firmó al momento de ser contratado. Éste es tan ambiguo, que permite al sistema Walmart, el establecimiento de normas de manera discrecional, generando una situación de incertidumbre que permite la implementación de normas arbitrarias que demeritan la calidad de vida y minimizan los derechos de los trabajadores, dando lugar a una regulación informal (Hernández, 2011, p. 244).

Las normas establecidas en el contrato de trabajo, pueden dividirse en dos tipos. Por un lado están aquellas normas que no se cumplen o se cumplen laxamente. Las normas que no se cumplen son, por ejemplo, el no uso de celulares, las normas de calentamiento físico antes de cargar mercancía pesada, la actitud de servicio al cliente, no agredir de manera verbal a los compañeros de trabajo, la no venta de productos por catálogo al interior de la tienda, no esconder mercancía de liquidación, recibir regalos de promotores y demostradoras por parte del personal del área conocida como recibo, así como la no violación del principio de respeto por el individuo, entre otras (Hernández, 2011, p. 244).

Las otras normas son las que se cumplen, porque se gestiona su observancia celosamente, estas son las relacionadas con la fidelidad a Walmart son dos principales la primera se refiere al “sentido de urgencia: a cada actividad que se solicite debe darse la atención debida para responder en todo momento en forma rápida, eficiente y productiva” y la segunda es la “entrega al negocio: dar todo de ti para mantener el buen nombre de Walmart”, es decir, se asegura que el trabajador sea un fiel sirviente de las necesidades de Walmart, lo cual supone tolerar la intensidad del trabajo y las eventuales prácticas asociadas a este (Hernández, 2011, p. 244).

Otras de las prácticas que marcan la jornada laboral cotidiana de los trabajadores en términos de salario, jornada, estabilidad, seguridad y equidad laboral, son las mencionadas a continuación:

PRÁCTICAS QUE MARCAN LA JORNADA LABORAL

En términos de remuneración y prestaciones se dan prácticas como:	Descuentos económicos por llegar tarde, hasta laborar un día completo sin goce de sueldo;
	Asignación de vale de despensa, compuesto por una parte del salario del trabajador y otra por parte de la empresa, solo para gastar en Walmart;
	Atraso y restricción del pago de horas extra por medio de trámites burocráticos;
	No pago de incapacidades por accidente de trabajo.
Respecto a la jornada laboral:	Horas extra contingentes;
	Coacción de mandos superiores para quedarse a trabajar horas extra;

	Coacción para cubrir tres cuartos de hora adicionales a la hora de salida sin generar horas extra (horas extra=60 minutos);
	Horario de comida que fluctúa entre media hora y una hora, y el momento para comer se establece de acuerdo con el criterio del jefe pudiendo ser una hora antes de salir de trabajar;
	Establecimiento de normas informales que estipulan jornadas nocturnas con base en productividad y no con base en los términos que establece la legislación para el trabajo nocturno, así como mantener a trabajadores por largos periodos sin ser removidos del turno nocturno;
	Los días de descanso obligatorio establecidos en la Ley Federal del Trabajo se laboran.
Respecto a la estabilidad laboral:	Independientemente de los trabajadores eventuales, los trabajadores de piso pueden ser despedidos en cualquier instante sin responsabilidad para la empresa.
Respecto a la seguridad y salud laboral:	Infraestructura que provoca accidentes, pasillos angostos, áreas de tránsito de bodega a piso de venta invadida con mercancía, pisos mojados, caídas de consecuencias considerables;
	Ausencia de médicos y enfermeras a pesar de la existencia de un espacio reducido designado como enfermería; Equipo de protección insuficiente, herramientas inadecuadas, escaleras y estantes inseguros;
	No pago de incapacidades por accidente de trabajo, ni médicas.
Respecto a la equidad laboral:	Agresiones verbales a los trabajadores justificadas en un inadecuado desempeño laboral;
	Desplazamiento de trabajadores incómodos al turno nocturno o acomoda carritos.

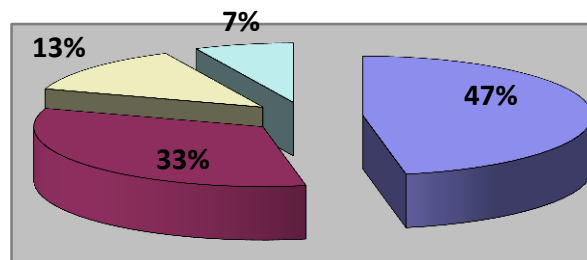
Fuente: Elaboración propia con información de Hernández, 2011, pp. 246-247

En otras palabras, en Walmart se implementa un control estratégico del trabajo basado en una versión del discurso de la excelencia que, utilizado a conveniencia de la empresa, es normalmente rebasado por el discurso que obedece a una racionalidad instrumental de conducción laboral: el castigo. De hecho, del proceso de contratación a la separación de Walmart, lo que persiste del doble discurso es únicamente la certeza del castigo. Ello debido a que el control estratégico, facilitado por el panóptico, implica también la

flexibilización de los derechos básicos de los trabajadores expresados en el abuso corporativo laboral que va del ingreso hasta la separación del trabajador de la corporación (Hernández, 2011, p. 247).

La mayoría de los trabajadores del autoservicio, son individuos que provienen de empresas como KFC, de McDonald's, Banco Azteca, Soriana, Comercial Mexicana o mini supers; muchos de ellos apenas van cumpliendo los 18 años, con base en el trabajo de campo realizado por Hernández en 2008, se encontró que en la Ciudad de México el 47% de la muestra tomada se ubica entre 18 y 23 años de edad; 33% entre 24 y 37 años; 13% entre 38 y 40 años, y sólo 7% se ubica entre los 41 y 53 años; de este modo, la edad promedio de los vendedores es de 28 años. En el caso de Baja California Sur se comprobó la información previa: 60% de la muestra se ubicó entre los 18 a 24 años, 25% se ubicó entre los 27 a 32, 15% se ubicó entre los 38 a 48 años, dando un promedio de 27 años (Hernández, 2011, p. 248) (véanse gráficas 3.1. y 3.2.).

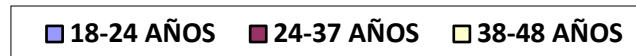
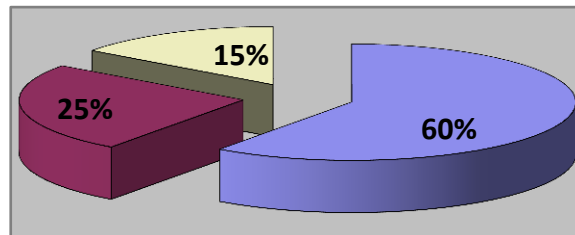
GRÁFICA 3.1. ESTRUCTURA DE EDADES PROMEDIO DE LOS EMPLEADOS EN WALMART



■ 18-23 AÑOS ■ 24-37 AÑOS ■ 38-40 AÑOS ■ 41-53 AÑOS

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández, 2011, p. 248

GRÁFICA 3.2.
BAJA CALIFORNIA SUR, ESTRUCTURA DE EDADES
PROMEDIO DE LOS EMPLEADOS EN WALT MART



Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández, 2011, p. 248

Por otro lado, en este sistema la necesidad económica de los trabajadores cumple un papel fundamental. La razón de entrada al autoservicio es la razón de salida del mismo, buscar un mejor trabajo, este objetivo en combinación con el abuso corporativo laboral, hace que muchos trabajadores salgan del autoservicio en poco tiempo, es decir existe una alta rotación y su antigüedad es muestra de ello. (Hernández, 2011, p. 284)

Hoy Walmart es la expresión más avanzada del comercio moderno. Esta corporación define quién, dónde y cómo se produce; define la calidad, el costo de los productos, la forma de promocionarlos y, por tanto, impacta los patrones culturales de consumo. A donde llega absorbe los mercados, desplaza los pequeños y grandes negocios, define nuevas prácticas de sus proveedores y productores locales, define indirectamente las prácticas laborales de sus

proveedores; establece prácticas laborales peculiares al interior de sus formatos e indirectamente en otros autoservicios. En otras palabras, influye en el panorama económico, cultural y social de nuestros días. (Hernández, 2011, p. 248)

3.2.- Franquicia Internacional: El caso de McDonald's

McDonald's es la franquicia con mayor presencia en todo el mundo y líder en el sector de servicio rápido, esta empresa se define a sí misma como:

una fábrica de producción continua de productos, para satisfacer las demandas inmediatas de los clientes; así se mantiene un equilibrio perfecto entre producción, servicio y ganancia (McDonald's 2005 citado por Garabito, 2011, p. 290)

Esta empresa inició sus labores en 1948, cuando los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron en San Bernardino, California su primer restaurante. En esencia, se trataba de un establecimiento en el que se hacían los pedidos desde el coche mejor conocidos como "drive-in", que ellos mismos habían desarrollado antes con éxito, pero con algunos detalles que lo hacían diferente al resto. La principal diferencia era su gran ventanal que permitía ver la cocina y la elaboración de los alimentos, lo que encantaba a los niños y que daba al restaurante un ambiente muy familiar (McDonald's, 2012).

Mientras los hermanos McDonald veían prosperar su negocio, Ray A. Kroc el fundador, trabajaba para sacar adelante su negocio como representante en exclusiva de la marca de batidoras "Prince Castle Multimixer". Durante la década de los 40 y primeros 50, Ray A. Kroc viajó por todo el país promocionando su mezcladora-batidora múltiple lo que amplió su perspectiva en el ámbito de los negocios (McDonald's, 2012).

Kroc comprendió inmediatamente las posibilidades de expansión por Estados Unidos, que tendría un concepto de restaurante como el de los hermanos

McDonald, y consiguió convencerlos para que le cedieran el derecho de comercializar la marca. Apenas un año más tarde de la concesión, en 1955 Ray A. Kroc construía su primer restaurante, que llamó McDonald's, en Des Plaines Illinois, con un éxito de público espectacular. Este éxito le animó a levantar nuevos establecimientos por todos los Estados del centro de Estados Unidos (McDonald's, 2012).

Con más de 70 años de antigüedad el consorcio contaba para 2005, con alrededor de 31 886 restaurantes en 118 países, empleando a casi 1.5 millones de personas. Según el informe financiero de 2005, sus ingresos (ventas por restaurantes operados por la empresa y honorarios pagados por los titulares de franquicia y afiliados) totalizaron 20 mil 500 millones de dólares en el año 2005, 7% más que en 2004. De este total, 15 mil 352 millones de dólares corresponden a ventas de restaurantes operados por el corporativo y el resto, 5 mil 108 millones de dólares corresponden a los réditos obtenidos por las concesiones a las franquicias y restaurantes afiliados. Para el 2008, contaba con 33 mil restaurantes, 45% de ellos en Estados Unidos, que lo convierten en el número uno, seguido de Francia. Pese a la recesión y el desempleo, concluyó ese año con un crecimiento en sus ventas de 6.9% y una facturación de 23 mil 522 millones de dólares, tras atender un promedio de 58 millones de clientes diarios (Garabito, 2011, p. 290)

La historia de esta empresa en México, data desde 1985, año en que la compañía opera en el país. Para 1984, McDonald's se había afianzado en muchos países alrededor del planeta, su crecimiento y expansión eran sólidos. La vecindad con México tenía que representar una ventaja y fue así que se analizó el mercado y la entrada fue un hecho. El primer McDonald's de México fue inaugurado el 29 de octubre de 1985 en la zona del pedregal en la ciudad de México. Fue la primera franquicia en funcionar en México. Actualmente existen 396 restaurantes en México, que generan más de 11500 empleos en las 83 ciudades de los 31 estados de la República Mexicana y el DF en donde se localizan (McDonald's México, 2012).

Hoy en día el consorcio ha diversificado sus actividades con los 32 McCafé y los 150 centros de postres ubicados en distintas plazas de nuestro país y conquistando nuevos clientes día a día. México es uno de los mayores mercados de la corporación en Latinoamérica (McDonald's México, 2012).

En un año McDonald's México consume 4 200 toneladas de carne, 2 700 toneladas de pollo, 8 mil 500 toneladas de papa, 1 100 toneladas de lechuga, 120 toneladas de cebolla, 3 millones 800 mil piezas de jitomate, así como 4 millones 900 mil litros de leche (McDonald's México, 2012).

Otro de los cambios que se ha implementado es el servicio de 24 horas en algunos establecimientos bajo la modalidad de servicio al automóvil o *automac*, la incorporación de servicio inalámbrico de Internet en los restaurantes y servicio a domicilio o McEntrega. Cuentan con carta de postres los cuáles son entregados directamente a la mesa, cambiando con esto el esquema clásico donde es el cliente quien tiene que elegir, pedir y recoger los alimentos, así como nuevas áreas infantiles como gimnasios y los *playland*, bajo la idea de que los infantes tengan actividad física como respuesta a las críticas sobre los efectos de McDonald's en la obesidad infantil. Desde luego, estos servicios conllevan una extensión de las actividades tradicionales dentro del restaurante. En términos de los procesos productivos no se han dado cambios tecnológicos u organizacionales de relevancia en los últimos tres años (Garabito, 2011, pp. 292-293).

Algunos datos relevantes de McDonald's en México son:

- México fue el país número 77 en recibir un McDonalds.
- En 1977 se introdujeron los desayunos con sabor mexicano en el menú de McDonald's como el McBurrito a la mexicana y McMolletes.
- El 85% de los proveedores de McDonald's son mexicanos.

- La hamburguesa McNificca es creación 100% mexicana y ahora se encuentra en diferentes países del mundo.
- La carne que se utiliza en los productos de McDonald's es 100% de res y proviene de Chihuahua, Chihuahua.
- Cada año recibimos aproximadamente a 200 millones de clientes en McDonald's México.
- Bimbo tiene una línea de productos creados exclusivamente para McDonald's.
- En 2010 McDonald's cumplió 25 años de ofrecer servicio en México (McDonald's México, 2012).

Los pilares en lo que se ha cimentado el éxito que día a día se desarrolla en McDonald's, son la misión, la visión y los valores que son la esencia del funcionamiento de la empresa.

Misión

Servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

Visión

Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.

Valores

Brindamos calidad, servicio y limpieza a nuestros "Clientes"

Promovemos el "Espíritu emprendedor"

Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra "Gente"

Maximizamos la Rentabilidad de nuestras operaciones

Operamos el negocio en un marco Ético y Responsable (McDonald's, 2012).

Numerosas innovaciones técnicas permitieron a los McDonald's lograr su objetivo: ofrecer un servicio rápido, con productos de calidad, y a muy bajo precio. McDonald's Corporation, cada año invierte grandes sumas de dinero en la investigación de nuevos productos, en modificaciones de sus equipos de cocina o en la implantación de nuevos sistemas de producción (McDonald's, 2012).

La calidad de McDonald's se verifica diariamente a lo largo de todas las fases de la producción y selección de productos. La selección estricta de los ingredientes constituye el punto de partida que asegura la calidad de los productos McDonald's. Los proveedores de McDonald's, grandes empresas nacionales o internacionales de reconocido prestigio, además de estar homologados por la UE, han aceptado las regulaciones de McDonald's en cuanto a los estrictos requisitos de calidad de los productos (McDonald's, 2012).

El objetivo es conseguir, en todo momento, el 100% de su satisfacción. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente, son los medios para conseguirlo. Con este fin, McDonald's desarrolla constantes programas de formación para el personal de los restaurantes y analiza periódicamente las necesidades y deseos de quienes visitan sus establecimientos (McDonald's, 2012).

Uno de los rasgos más interesantes de esta empresa ha sido el diseño de una fuerte cultura corporativa, la cual funge como una producción simbólica diseñada desde la gerencia que pretende lograr una identificación de los empleados con la empresa y sus objetivos, normas, intereses y valores. Ello, en una empresa transnacional de servicios como McDonald's, es de suma importancia en tanto que la estandarización mundial de los procesos productivos se le añade una homogeneización similar en cuanto a las características que debe tener el servicio.

De esta manera, el producto y servicio se unen bajo una marca comercial (McDonald's) que garantice uniformidad tanto en los productos como en su servicio en cualquier parte del mundo (Garabito, 2011, p. 293).

La empresa busca que sus empleados se distingan por su cordialidad, preparación y "simpatía" hacia los clientes (sobre todo a niños o familias completas) ofreciendo una rato de diversión, ocio, y además un nutritivo y económico consumo gastronómico (Garabito, 2011, p. 293).

Además de ser un elemento fundamental en los tiempos, calidad y supervisión de producción, el cliente debe ser para el empleado, lo más importante y esto se logra mediante la cultura corporativa, en la cual se busca que el cliente tenga un gran significado para el empleado (Garbitto, 2011, p. 318).

Las variadas herramientas y tecnologías utilizadas en el proceso de producción de los alimentos en la empresa como son los dispensadores de aderezos de un solo disparo, hornos, freidoras, parrillas automáticas y pantallas *touch screen* para los pedidos, permiten aumentar la velocidad de los fases de preparación y servicio logrando que los empleados trabajen más y con mayor rapidez, flexibiliza los procesos productivos al cocinar distintos productos con las mismas máquinas de forma simultánea (máquinas polivalentes), obligando al trabajador a ser también polivalente además de simplificar y estandarizar las diferentes etapas de la producción, logrando así tener un mayor control sobre la calidad de los alimentos y sobre el proceso mismo (Garabito, 2011, p. 299).

Las particularidades de su tecnología en están en estrecha relación con la división y organización de trabajo, pues ambos son sumamente flexibles en tanto que el empleado, siendo polivalente, está en función de la demanda de la producción (Garabito, 2011, pp. 300-303).

En periodos de demanda baja, un sólo empleado puede realizar todo el procedimiento de un menú de desayuno o un menú regular, desde atender al cliente, elaborar el pedido y entregarlo; pero en periodos de mucha producción, se requiere entre seis o nueve personas para realizar todo el proceso, el cual entre el pedido y su entrega, no debe superar los 65 segundos incluyendo los 40 segundos de cocción de la carne bajo los estándares de calidad del servicio y del producto (Garabito, 2011, pp. 300-303).

Además los gerentes promueven constantemente competencias entre los empleados para ver quién fabrica las hamburguesas más rápido, presionando así a los jóvenes con nuevos “récores” en la elaboración de estos productos. Estas estrategias de producción exhiben que la polivalencia de los empleados es parte fundamental del proceso de trabajo. Y si bien, muestra una organización del trabajo relativamente sencilla, la intensidad y rapidez del trabajo quedan manifiestas también (Garabito, 2011, pp. 303).

El AutoMac está conformado por uno o dos “Corredores” quienes con una diadema especial que pueden escuchar el pedido del cliente desde su auto y a la vez hacer los pedidos a la cocina sin que el cliente escuche. La diadema les permite que a la vez que están escuchando el pedido pueden servir la bebida y las papas. Por último están las cajas, donde se toman los pedidos de los comensales a la vez que se sirven ya sea las bebidas o los helados (Garabito, 2011, p. 304).

Todo el proceso de producción descrito, está coordinado por el Encargado de Producción quién puede ser un gerente, un entrenador o un empleado general avanzado, quien lo dirige; esta persona ve en una pantalla los pedidos que se realizan tanto dentro del restaurante como en el Auto Mac y en voz alta va señalando la cantidad de hamburguesas y demás productos que se está solicitando. Puesto que el proceso es una cadena virtual, en tanto que si uno de ellos se atrasa toda la “tanda” se retrasa, todos los trabajadores deben de estar atentos a las indicaciones del encargado de producción (Garabito, 2011, p. 304).

Existen distintos métodos de producción en McDonald's, los implementados con más frecuencia son el modo de producción continuo, que se realiza cuando hay un gran número de personas, en este se piden tandas continuas que constan de series de seis hamburguesas ya sean regulares o BigMac como calcule el encargado de producción, puesto que los pedidos variaran según las ofertas (Garabito, 2011, p. 305).

El modo de producción alterno es utilizado cuando hay un número regular de personas, en este sólo se abastece el andén con determinado número de hamburguesas. El modo de producción de Quitapón es usado cuando no hay personas y se basa en sustituir hamburguesas viejas por nuevas ya sea para el consumo de los empleados o de clientes eventuales. De esta manera, los trabajadores siempre están realizando actividades de producción aun cuando no haya comensales (Garabito, 2011, p. 305).

Uno de los aspectos en los que ha innovado es en la inclusión del cliente como un actor clave dentro del proceso productivo, pues en el desarrollo de éste, el comensal es involucrado involuntariamente dentro de la lógica del sistema de McDonald's desde que el consumidor cruza la puerta del restaurante.

Al ingresar se topa directamente con un grande, vistoso y luminoso menú colectivo (a diferencia del menú individual ordinario) y frente a oportunas cajeros(as) quienes le preguntan inmediatamente por los deseos del cliente. La reducción del menú y la pronta atención obliga al cliente a tomar su decisión de manera rápida. Los paquetes o "combos" facilitan la decisión además de causar la impresión de que la compra es realmente barata. En menos de 90 segundos se le da al comensal una charola con los alimentos y él tendrá que elegir una mesa, comer, arrojar los desechos en un contenedor especial, dejar la charola e irse. El diseño incómodo de las

mesas y asientos evitan que los clientes se queden conversando después de comer sus alimentos. (Garabito, 2011, pp. 305-306)

De la misma manera, el AutoMac también está organizado minuciosamente desde los parámetros de rapidez y eficiencia que maneja McDonald's. El cliente desde su automóvil hace su pedido en un primer interfono y para cuando pasa a la siguiente ventanilla ya tiene sus alimentos. El AutoMac permite vender de manera simultánea sin que los clientes ocupen un espacio dentro del restaurante (Garabito, 2011, p. 306).

Respecto al perfil necesario para obtener trabajo en los restaurantes McDonald's, la compañía pide como perfil general a adolescentes y jóvenes de 16 y 18 años como edad límite para poder ingresar (McDonald's, 2012) por lo que mayores de 18 años son rechazados automáticamente por no cumplir con el requisito principal, ello no significa que al cumplir la edad límite salgan de la empresa. Sin embargo, no siempre se cumple con lo estipulado por el corporativo, pues son los gerentes quienes determinan quién puede entrar y quién no; cuando hay lazos de parentesco o amistad estrecha, los requerimientos de edad suelen pasarse por inadvertido (Garabito, 2011, pp. 298-299).

De los horarios en los restaurantes McDonald's, estos inician actividades al público de lunes a domingo desde las 10:00 y cierran entre las 22:00 y 23:00 horas, según el número de clientes que aún se encuentren consumiendo. Pero las actividades al interior del restaurante concluyen pasada la media noche dependiendo de la velocidad de los empleados para dejar todo listo para el día siguiente (Garabito, 2011, p. 299).

Hay que destacar también que la organización de los distintos turnos y horarios, son designados por los gerentes generales cada semana, y además de ser parte fundamental de la planeación productiva sirve como forma de control y de castigo,

en tanto que los gerentes pueden asignar de manera arbitraria los turnos a los empleados entorpeciendo sus actividades escolares o designando aquellos horarios con más trabajo como una forma de castigo y control para los trabajadores. Una práctica recurrente es que no se respetan los días de descanso y llamen a los empleados a trabajar ese día con el argumento de que hay mucho trabajo y que los necesitan. Estas sanciones informales no sólo pueden darse de los gerentes a los empleados, sino también de los gerentes generales a los gerentes de turno (Garabito, 2011, p. 306).

Otra forma de ejercer el control por parte de los gerentes y supervisores es visible en la capacitación la cual funge como un sistema de supervisión no explícito, ya que este permite la observación, supervisión y corrección constante de las distintas actividades, y en la que se encuentra de uno a dos entrenadores y dos gerentes por turno, es decir, tres supervisores latentes (Garabito, 2011, pp. 306-307).

A la supervisión implícita en el entrenamiento continuo, se suman los cortes de caja por sorpresa mediante los cuales los gerentes generales en cualquier momento piden al cajero realizar un corte de caja para asegurar que no se hayan realizado robos o transacciones incorrectas, también se efectúan supervisiones generales de restaurante con personal enviado desde el corporativo quienes revisan la limpieza del lugar, el trato de los empleados con los clientes, la forma de llevar a cabo los procedimientos, la calidad de los productos, la revisión de las planillas de capacitación y los expedientes de los empleados (Garabito, 2011, p. 307).

Otro de los métodos utilizados como medio de supervisión es el *Mystery Shopper* o “cliente misterioso” este se basa en que un supervisor del corporativo asiste a un restaurante y actúa como cualquier comensal pero evalúa el servicio que le prestan, la calidad de los alimentos que pide, la limpieza del lobby y los comportamientos de los empleados entre otras cosas. Ningún empleado incluyendo a gerentes y entrenadores sabe cuándo irá el cliente misterioso ni

tampoco cómo es, lo que ocasiona una constante intimidación e incertidumbre, pues nunca se sabe cuándo se está atendiendo a un supervisor (Garabito, 2011, p. 307).

Como se deja constar en los datos anteriores, las con condiciones de trabajo si bien son formales en tanto que cuentan con seguro social y contrato permanente, resultan precarias en cuanto a los salarios, la intensidad del trabajo, horas extras sin paga, la prolongación caprichosa de la jornada laboral y de un constante acoso, chantaje, humillaciones y favoritismos de parte de los gerentes y supervisores; que incluso tienen repercusiones en la salud, en las actividades escolares y recreativas de los empleados (Garabito, 2011, p. 309-314).

Un factor que influye de manera determinante en este tipo de acciones es, además de lo laboral, la condición juvenil-estudiantil, la cual entraña formas de entender y vivir el trabajo de una manera particular. La elección de laborar en McDonald's entraña significados que se relacionan con lo formal, lo "profesional" y lo global. Es decir, optar por este empleo y no otro como una tienda, la fábrica, un café, entre otras, refiere a pensar el trabajo de una manera particular, bajo el imaginario de "aprender" a laborar en una empresa seria con reconocimiento internacional y con una metodología diseñaba tácitamente para jóvenes estudiantes ansiosos de conocer cómo trabajar con disciplina y organización (Garabito, 2011, p. 310).

Gustavo Garabito Ballesteros, autor del estudio denominado "Trabajo, identidad y acción colectiva de McDonald's" explica una paradoja que se suscita frecuentemente en McDonald's con los empleados que laboran en los restaurantes, esta es:

La mayoría de sus empleados entran para estudiar y trabajar de manera simultánea —para pagar sus gastos escolares—, pero con el tiempo, la

misma empresa los obliga o a faltar a clases por demandas sean de la producción o de la capacitación, o a dejar el trabajo para poder dedicarse de lleno a la escuela; en otras palabras, entran a trabajar para poder seguir estudiando y se salen de trabajar para poder seguir estudiando —y en algunos casos dejan la escuela para seguir trabajando. Pero en tanto, deciden quedarse en el trabajo o renunciar, el desgaste y los problemas con la escuela los afecta sensiblemente. (Garabito, 2011, p. 324)

Lo anterior sucede a pesar de que la empresa se ofrece como un lugar para trabajar y estudiar al mismo tiempo, lo que es el atractivo primordial de jóvenes-estudiantes que solicitan trabajo en McDonald's, lo que genera discordancia entre lo que oferta y lo que demanda la empresa a sus trabajadores.

Muchos de los jóvenes que renuncian a McDonald's, transitan a otros restaurantes de comida rápida, cines, parques de diversiones, cafés y bares, y otras actividades similares, sin que esto cambie radicalmente la visión que tienen de sí mismos como jóvenes que tienen que trabajar para poder terminar sus estudios y así lograr sus aspiraciones (Garabito, 2011, p. 328).

Las críticas al trabajo de McDonald's han llegado a tales dimensiones que, a este tipo de trabajo precario, mal pagado y juvenil del sector servicios se le denominó *McJob* (Mc Trabajo), en clara alusión a McDonald's. Lo que no causó ninguna gracia al Presidente del corporativo Jim Calupo, quien en 2003, cuando el término se incorporó a los diccionarios de habla inglesa tales como el *Merriam-Webster* y el *Oxford English Dictionary*, declaró que era “Una bofetada a los 12 millones de hombres y mujeres que trabajan duro día a día en las 900 mil sucursales de Estados Unidos” (Garabito, 2011, p. 295).

Pero las críticas a las políticas laborales de McDonald's no se reducen únicamente a sus empleados de restaurantes, sino que se extienden a los campesinos que trabajaban para los proveedores de la cadena de restaurantes. Existen Organizaciones internacionales como la Confederación de Trabajadores de Immokalee o CIW (Confederation Immokalee Workers), la cual protege a trabajadores indocumentados agrícolas o la Asociación de Resistencia de Trabajadores de McDonald's (McDonald's Workers Resistance) que han encabezado muchas de las denuncias. Una de las más recientes es la victoria de CIW que se originó en Florida en abril del 2007, y que lo hizo público el periódico la (Jornada, 2007), en el que se obligó a comprometer a McDonald's a que aumentaran los salarios y mejorara las condiciones laborales de los jornaleros que les proveen de vegetales (Garabito, 2011, p. 296).

En México no se han presentado denuncias colectivas lo suficientemente relevantes como para llamar la atención de la opinión pública, pero existen datos documentados en entrevistas que se realizaron a jóvenes trabajadores donde se evidencian importantes insatisfacciones y abusos (Garabito, 2011, p. 296).

A partir de una búsqueda realizada a los Contratos Colectivos de Trabajo en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de la Ciudad de México, se encontró que existe un solo contrato (con renovaciones) bajo el nombre, primero de "McDonald's Operaciones de México S. R. L. de C. V." con fecha del año 2005 y después cambiaría a "Servicios y Alimentos Centralizados de México S. R. L. de C. V." y convenido con el Sindicato Progresista Justo Sierra de Trabajadores de la República Mexicana. Este mismo sindicato, liderado por Ramón Salvador Gámez Martínez a quien se le conoce como el *Zar* de los contratos de protección, cuenta actualmente con alrededor de 696 contratos con grandes empresas como Telcel, TV Azteca, Cosméticos Fuller, Cinemex y Atento Call Center, entre muchos otros (Garabito, 2011, p. 296).

Lo que en términos generales se constató con la revisión, es que todos los contratos son idénticos en cuanto al contenido y un despreocupado apoyo y acuerdo proteccionista con las prácticas flexibles en cuanto a las actividades y las horas de parte del sindicato, delegándole toda la responsabilidad a la empresa. Así, por ejemplo, en la cláusula número 19 se puede leer:

Se está de acuerdo ambas partes en que corresponde a la administración de la empresa tomar las decisiones, medidas, modificaciones o cambios que tiendan a mejorar la prestación de los servicios (Garabito, 2011, p. 296).

De igual manera ningún trabajador entrevistado dijo saber del sindicato, mucho menos ir a alguna asamblea o conocer algún delegado. Sin embargo, los jóvenes trabajadores sí reconocen la Asociación de Empleados de McDonald's, ya que se les realiza un descuento en su salario para la asociación, la cual lejos de proteger los intereses de los trabajadores se encarga de organizar eventos recreativos para los jóvenes empleados, como la convención anual de trabajadores de McDonald's, efectuada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, donde, una vez al año, se reúnen empleados seleccionados por su desempeño para darles un reconocimiento y se les organiza una fiesta (Garabito, 2011, p. 296).

Si bien McDonald's cuenta con Normas de Conducta, que incluye respetar los derechos laborales de los trabajadores, así como mínimos estándares de seguridad y prestaciones sociales, éstas se reducen a simples recomendaciones que pueden cumplir o no los dueños de las franquicias y que, además, quedan sujetos a los marcos jurídicos de cada país (Garabito, 2011, p. 296).

McDonald's ha sido presa de innumerables críticas, una de las principales es respecto a las condiciones del trabajo, las que ha respondido aunque de manera insuficiente, poniendo en relieve tres aspectos fundamentales: 1) las trayectorias laborales internas supuestamente ascendentes; 2) la generación de un ambiente

de trabajo aparentemente cordial; y 3) una constante capacitación (Garabito, 2011, p. 296).

En cuanto a esto McDonald's en su página oficial establece que la empresa busca contratar perfiles jóvenes que no hayan trabajado antes, y las posibilidades de ascenso ocurren porque McDonald's crece año tras año sus operaciones. McDonald's forma sus propios ejecutivos, por medio de un previsor y bien definido plan de carrera. En México 95% de los actuales Gerentes Generales en los restaurantes ingresaron a la empresa como empleados generales y muchos de los altos directivos de McDonald's en el mundo comenzaron su actividad en uno de los restaurantes.

Existen 2 formas de iniciar una carrera en McDonald's:

1. Contratado como empleado general sin contar con experiencia laboral.
2. Contratado como Gerente en entrenamiento (McDonald's, 2012).

Garabito citando a Gentile (2003) señala que:

Hay seis niveles jerárquicos de encuadramiento laboral a los que corresponden seis formas de contrato que son diversas por número de turnos y horas laborales semanales, retribución mensual, responsabilidad y tipo de función. Los primeros tres niveles son cubiertos por los gerentes o managers, el cuarto corresponde al manager en pruebas. Los trabajadores "crew" o empleados generales son contratados con los niveles quinto y el sexto, con jornadas de 30 y 24 ó 20 horas semanales, respectivamente. (Garabito, 2011, p. 297)

En relación a los sueldos, la diferencia salarial entre un gerente y un empleado general es de alrededor de dos mil pesos mensuales, pero las responsabilidades a las que están obligados son muchas. Aun cuando aparentemente es rápido el sistema de ascensos, lo que podría ser un punto a favor de la empresa, estos ascensos son relativos, pues el máximo nivel en la jerarquía es el de Gerente General, al cual se puede llegar en poco menos de dos años; pero subir de este puesto a uno superior dentro del corporativo ya sea como supervisor de zona u otro puesto, es muy difícil y no se presenta con frecuencia (Garabito, 2011, p. 297).

En México, el ingreso promedio mensual de un empleado general es de alrededor de 3 mil pesos y de un gerente general de 6 mil. Cuentan con seguro social, vales de despensa y ayudas extras como servicios funerarios, apoyo para matrimonio, entre otros. Sin embargo, más que las condiciones laborales, es la intensidad y monotonía de los procesos productivos, y los conflictos con los gerentes lo que más impacta de manera negativa en los jóvenes empleados (Garabito, 2011, p. 298).

Ello no responde en nada a las principales críticas en cuanto a los bajos niveles salariales, las pocas prestaciones sociales, la alta rotación de los trabajadores, despidos injustificados, estrés en el trabajo y algunos abusos por parte de los gerentes hacia sus subalternos. Es importante destacar que los empleados de McDonald's, entre otras cosas, tienen prohibido dar cualquier tipo de entrevistas. Y el corporativo jamás accede a conceder entrevistas sobre las estrategias de la cultura corporativa (Garabito, 2011, pp. 290-298).

Un rasgo particular sobre la Cultura Corporativa de McDonald's, es que está muy enfocada a contrarrestar las numerosas críticas que se le han hecho, otro ejemplo de éstas tiene que ver con los altos contenidos de calorías de sus productos y sus estrategias para el consumo de grandes porciones, es decir las "ventas subliminales" como se les denomina, para optar por refrescos y hamburguesas de

tamaño grande por una mínima diferencia de precio. Lo que ha dado como consecuencia que McDonald's sea señalado como una empresa que puede causar severos problemas de salud como la obesidad o la diabetes (Garabito, 2011, pp. 294-295).

Un famoso documental estadounidense llamado *Super Size me (Super engórdame)* ha probado los peligros a la salud que conlleva comer en McDonald's con cierta frecuencia (Garabito, 2011, p. 295).

Algunas respuestas ante estas demandas han sido la creación de programas que contrarresten estos efectos, una muestra de esto es el programa de "estilos de vida activos y equilibrados", con este programa se han incorporado platillos como ensaladas, yogurt y jugos de frutas; han difundido información nutrimental de los alimentos, ya sean en los empaques, en tableros vistosos dentro del establecimiento, en el reverso de los manteles o en las páginas web; y han promovido distintas actividades deportivas. Inclusive en España, existen menús en Braille para invidentes y folletos especiales para diabéticos (McDonald's, 2012).

Desde el 2006 comenzaron con la instalación de gimnasios infantiles en siete restaurantes de McDonald's en Estados Unidos como prueba piloto de un proyecto que pretende llevar estos gimnasios a 5 500 establecimientos más (El Universal 2006 citado por Garabito, 2011, p. 295).

Estos mecanismos de información, ampliación del menú y promoción de la actividad física hacen que los problemas de salud que pueden ocasionar los productos de McDonald's sean responsabilidad del cliente y no tanto del corporativo. De la misma manera en que las industrias cigarreras advierten sobre el daño a la salud que ocasiona sus productos y que por lo tanto su consumo o no dependería de la elección del fumador, ahora el cliente cuenta con información nutrimental, con opciones saludables y con abundantes consejos para realizar actividades físicas y por tanto será su obligación hacer una elección equilibrada o

no. Por lo que la obesidad será responsabilidad de los hábitos del consumidor y no de los productos de McDonald's (Garabito, 2011, p. 295).

Otro de los programas que promueven es la colaboración con acciones de carácter social, educativo y benéfico que se desarrollan localmente en los lugares donde se ubiquen los restaurantes McDonald's.

Consideramos también el devolver a la comunidad lo que ella nos ha dado", como decía Ray Kroc, fundador de McDonald's. Por este motivo involucramos a nuestra gente en ayudar a desarrollar mejores comunidades en los lugares en que operamos, ya sea a través de la realización de acciones sociales a favor de quienes más lo necesitan o apoyando a la Fundación Infantil Ronald McDonald como principal medio para canalizar estos temas (McDonald's, 2012).

En México la Fundación Infantil Ronald McDonald, México se constituye en octubre de 1997. Actualmente, México cuenta con el programa Casa Ronald McDonald y fue en enero del año 2000 cuando se inauguró la primera Casa Ronald McDonald en México, ubicada en Tlalpan, Distrito Federal y la Segunda Casa Ronald McDonald abrió sus puertas en el 2006 en Tlalnepantla, Estado de México (McDonald's, 2012).

Las funciones de las Casas Ronald McDonald brindan hospedaje, alimentación y transporte a niños y jóvenes de 0 a 18 años de escasos recursos, provenientes del interior de la República, que necesitan recibir tratamiento médico especializado y que carecen de un lugar donde alojarse. Desde la inauguración de la primera Casa a diciembre de 2011, ambas casas han beneficiado a 27,589 familias y servido 1, 016,887. Ayudando a un total de 302,169 personas (McDonald's, 2012).

Entre ambas casas, actualmente se reciben a más de 270 familias al mes y reciben voluntariado por parte de diferentes personas, instituciones y empresas que ayudan a cubrir diferentes funciones y necesidades dentro de la casa (McDonald's, 2012).

CONCLUSIONES

El primer capítulo en su mayoría conceptual, fue necesario realizarlo para esclarecer los conceptos cardinales del trabajo y establecer sus características específicas que lo diferencian de otros similares a ellos, y que en ocasiones son utilizados de manera indistinta.

Es posible afirmar después de las comparaciones realizadas, que como característica principal en el concepto de Empresa Global y la cual la distingue de una multinacional, transnacional, et., es la estrategia común que esta aplica de manera conjunta, simultánea y coordinada con el propósito de alcanzar un fin u objetivos a los que este encauzada, sin importar la parte del mundo en que esta se encuentre establecida.

Es importante mencionar que se tiene registro del surgimiento de las empresas globales en los años 90's del siglo XX y que de acuerdo con Edna Esteves se suscitan como parte a las nuevas políticas de carácter global y por un tiempo determinado. Por lo que es necesario tener en cuenta que el mercado como todo aspecto económico, político y social, tiene que adaptarse a los cambios que surgen en las tendencias actuales; y que es parte de este mismo cambio que las cosas estén vigentes temporalmente y con el paso de este tengan que evolucionar y/o cambiar.

Hoy en día las empresas con tal de insertarse en el mercado mundial y mejorar los niveles de competitividad, han diseñado entre sus estrategias distintas formas de flexibilidad laboral, que tienen consecuencias directas en el mercado de trabajo, específicamente en la forma de empleo, salarios y en las relaciones laborales, las cuales no tienden a favorecer a la clase trabajadora. Lo que ha hecho que el trabajador tenga que adaptarse a las exigencias de la empresa y a las tendencias en el mercado, sacrificando sus derechos para poder tener un empleo.

Sin embargo, esto no quiere decir que la flexibilidad laboral sea del todo negativa, también se hizo mención de las virtudes que tiene esta como son la generación de nuevos empleos, debido a la reducción de las intervenciones institucionales y a las rigideces que imponían, así como una mayor rotación del personal y la selección menos estricta de trabajadores al momento de contratar.

Así mismo, se abordaron las distintas estrategias empresariales actuales para generar mayor competitividad en las compañías como son la especialización, la implementación de maquinaria y nuevas tecnologías, así como el control gerencial para la vigilancia de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Estas prácticas impuestas por las nuevas relaciones del mercado de trabajo, generan una nueva relación entre el trabajador y el patrón, favoreciendo los empleos por tiempo determinado y otras formas de subcontratación; que conducen a la precarización del empleo y a la inestabilidad laboral debido a que el trabajador pierde sus derechos laborales como la seguridad social y a un empleo estable.

De la franquicia se expuso desde su definición etimológica proveniente del francés como antiguo privilegio que se otorgaba, hasta el actual concepto de franquicia como modelo establecido de colaboración entre empresarios, en el que el franquiciador es el poseedor del sistema y el franquiciado, quien adquiere el sistema, a cambio de pagos periódicos denominados regalías por la autorización del uso de esta.

Aprendimos que en nuestro país las franquicias están reguladas por los artículos 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y el 65 de su Reglamento. Se estableció la diferencia existente entre una concesión o licencia y el sistema de franquicia, siendo esta el incluir la experiencia, conocimiento, entrenamiento, asesoría, manuales de operación, así como todo lo necesario para su exitoso funcionamiento; por medio del franquiciante al franquiciatario. Esto por supuesto como complemento al derecho del uso de nombre y la distribución del producto que en este caso únicamente proporcionan las concesiones y licencias.

En el segundo capítulo se realizó un recuento de los sucesos más relevantes en la historia del comercio de Quintana Roo, poniendo especial preeminencia en la ciudad capital, relatando en serie el trayecto hasta la actualidad. Para esto, se describe el comercio que se presentaba en Chetumal desde mediados del siglo XIX y principios del XX, en que las relaciones de intercambio se basaban en trueque de productos entre rebeldes de la Guerra de Castas e infiltrados ingleses que se dedicaban al saqueo del territorio forestal del sur del Estado y norte de Belice principalmente. En este periodo las actividades comerciales fueron prácticamente nulas, pero que con el paso del tiempo propiciaron la fundación de Payo Obispo en 1898 como parte de la estrategia militar para derrotar a los mayas sublevados.

Para incentivar la colonización y la explotación forestal, en 1901 se creó la franquicia libre que duró hasta 1912, esta permitió a los colonos adquirir a bajo precio los artículos para la subsistencia, la agricultura y la explotación de maderas, debido a que se abarataban los costos y la rentabilidad de la actividad forestal. Posterior de 1934 hasta 1972 se estableció el perímetro libre que hizo que el comercio importador se estabilizara y permitiera el abasto local, la adquisición de productos de usos y consumo, así como hizo posible el aumento de afluencia de compradores de estados cercanos para los mismo fines, lo que favorecía la economía.

Con la construcción de la carretera Chetumal-Escárcega en 1970, se supera el aislamiento con los estados del centro del país, pero no se restringe el libre comercio, sino por el contrario, este se refuerza con la adquisición del estatus de zona libre en 1972 que desaparece en diciembre de 1993 con la entrada, siete años antes, de México al GATT y a la firma del TLC en 1994.

A consecuencia de esto la economía del Estado se ve fuertemente afectada, al grado que Chetumal hasta hace pocos años dependía casi exclusivamente de las actividades gubernamentales y en escasa medida de la agricultura, la agroindustria y de un comercio simple establecido en el centro de la ciudad. En contra parte la zona norte del estado de Quintana Roo ha tenido un crecimiento

desmedido en todos los ámbitos, pasando de una economía basada en el sector primario a una economía centrada en el sector terciario por la importante actividad del sector turístico; marcando así una brecha significativa entre la parte norte con una situación económica favorecida y la zona sur con carencias.

Considerando la situación desfavorable que presentaba la zona sur y con el objeto de incentivar la economía de la capital, así como la generación de nuevos empleo, para la administración del Lic. Joaquín Hendricks en concordancia con la Secretaria de Desarrollo se inician negociaciones con empresarios del Grupo E Desarrollos S.A. de C. V. para la construcción de la Plaza las Américas. Misma que después de los estudios de mercado pertinentes, así como facilidades otorgados por el gobierno, en 2003 se realiza la apertura de la Plaza las Américas en Chetumal con la inversión de diferentes cadenas comerciales tanto nacionales como internacionales.

A partir de este suceso empresas globales como WalMart y la franquicia internacional con mayor popularidad McDonald's se encuentran instauradas en la capital del Estado, las cuales se sirven como ejemplo en el presente trabajo para describir las políticas, los objetivos, los requisitos que solicitan para la contratación de su personal, etc., que implementan dichas compañías; y que se tiene registro en sus páginas oficiales y en diferentes estudios que les han realizado a las mismas.

Haciendo una comparación entre lo que ofrecen dichas compañías en sus páginas oficiales y estudios realizados, que se citan en el tercer capítulo, queda exhibida la diferencia entre lo que ofrecen y lo que realmente aplican una vez realizando la contratación. Situaciones que como se detallan puntualmente escudan a las empresas, pero dejan desprotegidos a los trabajadores y en muchos casos llegan a tener repercusiones psicológicas, de salud, en sus estudios y hasta en su vida social.

Referencias

- Alba Aldave, M. C. (2005). *Aspectos Legales de las Franquicias en Franquicias una perspectiva mundial*. México: Fondo Editorial FCA.
- Alvarado García, R. 2006. *México-Wal-Mart: Una relación de éxito y mutuo beneficio*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.
- Añez, C. & Bonomie, M. E. (2005). El escenario latinoamericano: un futuro incierto para el mercado de trabajo. En *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. 9/1. Enero-junio
- Arellanes Jiménez, P. E. (2002). *La Empresa Transnacional Leviatán del siglo XXI*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
- (2005). *El Gran Trance al Siglo XXI*. México: Ariete.
- Barrios, A. (2010). De boleador de zapatos a empresario virtual. *En La voz de Quintana Roo*. Recuperado de <http://www.lavozdequintanaroo.com.mx/reportajes/457-de-boleador-de-zapatos-a-empresario-virtual.html>
- Barroso Cádiz, R. (1999). Franquicias. Un Sólido Sistema para la Expansión de una Marca. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=168786>
http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_45_56_65.pdf

- Bermúdez González, G. J. (2002). *La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Campillo, M. & De la Garza, E. (1998) ¿Hacia dónde va el trabajo humano? En *Nueva Sociedad*. 157. Septiembre-Octubre.
- Chávez Ramírez, P. I. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. En *Aportes*. VI/17. Mayo-agosto. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/376/37661703.pdf>
- Covarrubias, R. (6 de febrero, 2012). La plaza las Américas de mal en peor. En *El Sentir Quintanarroense*. Recuperado de http://www.elpuntosobrelai.net/index.php?option=com_content&view=article&id=1769:la-plaza-qlas-americanasq-de-mal-en-peor&catid=44:quintana-roo&Itemid=66
- Dean, M. (octubre 2007). Flexibilidad Laboral y Precariado. En *La Jornada*. Recuperado de www.jornada.unam.mx
- Esteves, E. (2000). Globalización y Empresas Globales. En *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/364/36460210.pdf> Consultado el: 20 de noviembre de 2008.
- Ferenz Tocalli, F. (1999), *Franquicias a la mexicana: Hablemos de franquicias con franqueza*. México: McGraw-Hill
- Fernández Sánchez, A. (2010), *Franquicias una alternativa para las PYMES*. Veracruz: Universidad Veracruzana

Garabito Ballesteros, G. (2011) *Trabajo, identidad y acción colectiva en McDonald's*. En Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Universidad Metropolitana. México: Plaza y Valdés.

Recuperado de

<http://www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/Trabajonoclasico.pdf>

González Calvillo, E & González Calvillo, R. (1994). *Franquicias. La revolución de las 90*. México: McGraw-Hill

González Calvillo, E. (1994). *La experiencia de las franquicias*. México: McGraw-Hill

Hernández Castro, J.J. (2011). *Trabajo e identidad entre los trabajadores de Walmart*. En Garza Toledo, E. de la. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. México: Plaza y Valdés Editores.

Recuperado de

<http://www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/Trabajonoclasico.pdf>

Hernández Trueba, L. C. (2004). Comercio Importador, Comerciantes y Desarrollo en Chetumal Quintana Roo 1972-1995. En Macías Zapata, G. A. *El vacío imaginario: geopolítica de la ocupación territorial en el Caribe oriental mexicano*". México: Universidad Pedagógica Nacional-CIESAS

[Gobierno del Estado de Quintana Roo. Historia de Quintana Roo. En Portal del Gobierno del Estado de Quintana Roo. Recuperado de http://www.qroo.gob.mx/qroo/Estado/Historia.php](http://www.qroo.gob.mx/qroo/Estado/Historia.php)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos. Censos económicos 2009. Recuperado de

- [http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/ce
nsos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/ce
nsos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf)
- Lozano Cortés, R. & Cabrera, L. F. (2011). *Quintana Roo: Producto Interno Bruto Municipal (1993-2008) y matriz insumo-producto*. Quintana Roo: Estos Días
- Lozano Cortés, R. & Olivares Mendoza, J. A. (2013). Sociedad y Economía. En Gobierno del Estado de Yucatán. Riqueza Biológica de Quintana Roo, un análisis para su conservación. Yucatán: Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente
- Macías Zapata, G. A. (1998). Chetumal: una ciudad fronteriza ante el reto del Tratado de Libre Comercio. En Muro, V. G. *Ciudades provincia de México: historia, modernización y cambio cultural*. México: Colegio de Michoacán
- Macías Zapata, G. A. (2004). *El vacío Imaginario: geopolítica de la ocupación territorial en el Caribe oriental mexicano*. México: CIESAS. Nota 35
- Oddone Nahuel, Granato L. (s. f). Cuestiones Globales en debate: El fin de la guerra fría y el carácter de la globalización. *Centro Argentino de Estudios Internacionales*. Recuperado de <http://www.caei.com.ar/es/programas/teoria/globales.pdf>
- Orea, M. (2004). Apuestan al Sur. *Latitud 21*, 1 (10) Recuperado de <http://www.latitud21.com.mx/enero/portada.html>
- Organización Internacional del Trabajo (2004). *Estudios sobre la Flexibilidad Laboral en las empresas y la seguridad*. Recuperado de <http://www.oit.org/public/spanish/protection/ses/activity/elfs.htm>

Página Oficial de McDonald's Recuperado de <http://www.mcdonalds.com.mx/>

Página Oficial de Walmart Recuperado de <http://www.walmart.com.mx/>

Plan de Gobierno 2011-2016. En Portal del Gobierno del Estado de Quintana

Roo. Recuperado de

http://www.qroo.gob.mx/qroo/planquintanaroo/Plan_Qroo_2011_2016.pdf

Ritzer, G. (1993). Control Gerencial. *Teoría Sociológica Contemporánea*. España, McGraw-Hill

Sánchez Daza, G. & Martínez de Ita, M. E. (2005) El Patrón de Reproducción Global: La Integración de los Estados del Sureste Mexicano. En *El Cotidiano*, 129/20. Enero-febrero. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512910>

Savarino, F. (2001), Los Retos del Nacionalismo en el Mundo de la globalización. En *Convergencia*. 26. septiembre- diciembre. Recuperado de <http://www.uaemex.mx/webvirtual/wwwconver/htdocs/rev26/26pdf/Savarino.pdf>

Stonehouse G., Campbell D., Hamill J. & Purdie T. (2004). Global and Transnational Business: Strategy and Management. En *Comercio Internacional y Costes de Transporte*. Recuperado de http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_834_273-282__ADB7F92B6877A0802961DBC4330E9500.pdf

Trajtenberg, R. (1995). *El concepto de Empresa Transnacional*. Recuperado de <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Doc1099.pdf>

Villareal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. En *Departamento de Economía Financiera II*. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

Walmart de México y Centroamérica (s.f.). Historia del Consorcio WalMart. Recuperado de <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html>