

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Unidad Iztapalapa



**LA FRANQUICIA “LA SELVA CAFÉ”:
EL SABER HACER Y COMPETENCIAS LABORALES**

TESINA

**Que para obtener el grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

Rubio Mejía Luis Gerardo

ASESOR: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

México, D.F.

Diciembre 2006.

AGRADECIMIENTOS.

- ✧ *A los mejores padres del mundo, mis padres, Tere y Adolfo, a quienes simplemente les debo la vida y con ello la oportunidad de esforzarme para que puedan estar orgullosos, como yo lo estoy de haber recibido la educación, la disciplina, los principios y valores que desde niño me inculcaron y que hoy día son cimientos tan fuertes que me permiten seguir de pie y mirar hacia adelante. Los amo.*
- ✧ *Faby, gracias por todas las veces que me has apoyado y por la oportunidad de gozar a mi sobrino que es una luz que inspira y me llena de ternura, te quiero hermana.*
- ✧ *A Maru y Alfredo, compadre gracias por tus constantes e invaluables palabras de aliento; y a mis ahijados Giovanni y Paco que tienen mucho potencial y estoy seguro nos llenarán de satisfacciones.*
- ✧ *Familia González Estrada, gracias por todas las veces que me dieron asilo y abrirme las puertas de su casa; a mis hermanos desde la infancia Fer, Liz y Rafa te respeto hermano gracias por contar en todo momento contigo.*
- ✧ *Viri, preciosa, gracias por estar conmigo incondicionalmente, por siempre estar pendiente de mi, por escucharme y por todo lo que hace de ti un excelente ser humano, pero sobre todo gracias por ser parte muy importante en mi vida, eres muy especial.*
- ✧ *A mis amigas, agradezco a Dios y a la vida el ponerlas en mi camino sin su amistad y cariño simplemente no hubiera podido no tienen idea de cuanto las quiero. Marisol, hermanita te adoro gracias por tu apoyo; Tere, flaquita gracias por las pintas y las charlas; Diana, gracias por una amistad sincera; Belén, eres única gracias por permitirme gozar de tú compañía, por la confianza mutua y por contar contigo en momentos difíciles; Rocío, Pamela, Vero, Eunice, Martha, Amalia,.....GRACIAS!*
- ✧ *A la Familia Rodríguez: Toyis, Andy y Cucú, gracias por su invaluable amistad, por todas las muestras de afecto y por los momentos compartidos. Para ustedes mi cariño eterno.*
- ✧ *A mi asesor, profesor, pero sobre todo amigo Rafael Reyes Avellaneda, a quien agradezco sus consejos y su apoyo para realizar este trabajo, trabajar con usted me ha dejado una gran experiencia.*



GRACIAS!!!

Índice.

AGRADECIMIENTOS.	2
INTRODUCCION.	6
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.	9
1.1 PROBLEMA.	9
1.2 OBJETIVO.	9
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	9
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	10
1.4.1 La Empresa familiar en México.	11
1.4.2 PyMEs en el contexto de Globalización.	14
II. MARCO TEORICO.	20
2.1 PyMEs.	20
2.1.1 PyMEs; desde una perspectiva cuantitativa.....	20
2.1.2 PyMEs; desde una perspectiva cualitativa.	22
2.2 LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.	27
2.2.1 Variables de la Organización compleja (Diferenciación Horizontal, Vertical y Dispersión Espacial).	29
2.3 ORGANIZACIÓN SOCIAL.	35
2.3.1 PyMEs y sus interacciones sociales.	35
2.4 FAMILIA: ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO.	36
2.5 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS PyMEs DESDE UN ENFOQUE DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.	40
2.6 FORMALIZACION.	41

2.7 FRANQUICIAS.	42
2.7.1 Concepto.	42
2.7.2 Partes involucradas en una Franquicia.	43
2.7.3 Ventajas de la franquicia.	45
2.7.4 Categorías de franquicias.	46
2.7.5 Metodología para el desarrollo de un modelo de franquicias.	47
2.7.6 Tipos de manuales utilizados en un sistema de franquicias.	51
2.7.7 Reglas de oro para operar un sistema de franquicias y puntos vitales.	53
2.8 BENCHMARKING.	55
2.8.1 Objetivo del Benchmarking.	55
2.8.2 Beneficios principales.	56
2.8.3 Tipos de Benchmarking.	57
2.9 PLANEACION ESTRATEGICA.	58
2.9.1 Terminología relativa a la Estrategia.	59
2.9.2 Importancia de la planeación en las organizaciones.	62
2.9.3 Alianzas estratégicas empresariales.	64
III. TIPO DE INVESTIGACION.	70
IV. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS (DETERMINACION DE VARIABLES).	72
V. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION.	74
VI. INVESTIGACION DE CAMPO	76
6.1 FUNCIONES DEL OBSERVADOR.	79

6.2 ENTREVISTAS CUALITATIVAS.	80
6.3 REGISTRO DE LAS OBSERVACIONES.	82
VII. ESTUDIO DE CASO; LA SELVA CAFE.	84
7.1 ANTECEDENTES.	86
7.2 EL CONCEPTO DE “LA SELVA CAFE” CAFETERIA.	88
7.2.1 Proveedores.	90
7.3 EVALUACION DE LA GESTION DE LAS CAFETERIAS.	92
7.4 CONDICIONES DEL ENTORNO.	94
7.4.1 La principal competencia.	95
7.4.2 Límites al crecimiento del sector.	98
VIII. INSTRUMENTO DE EVALUACION.....	100
8.1 RESULTADOS.	100
IX. ANALISIS Y CONCLUSIONES.	102
ANEXO 1. Manual de Recursos Humanos (Competencias Laborales).	104
ANEXO 2. Manual de Puestos y Actividades.	111
ANEXO 3. Organigramas.	118
ANEXO 4. Plan Estratégico.	121
ANEXO 5. Algunas Cafeterías.	125
BIBLIOGRAFIA.	137

INTRODUCCION.

En nuestra época la manera en que los modelos de comercio y la forma en que se desarrolla la economía son muy cambiantes, existe adaptabilidad a el entorno y este estará establecido por un concepto, principalmente, que es la globalización, un modelo neoliberal cuya principal idea es la libre circulación de las economías de las distintas sociedades y culturas, lo que deja en un papel regulador al Estado y que al mismo tiempo pone en distintas situaciones a los modelos de comercio y las diferentes organizaciones de dichas sociedades. Algunas se verán favorecidas (como lo es el caso de las trasnacionales) y otras no tanto (como lo son las pequeñas organizaciones o PyMEs).

En nuestra sociedad trajo un increíble aumento en la Inversión Extranjera Directa (IED) a través de todas las multinacionales establecidas en nuestro país, seducidas por un marco regulatorio bastante favorable o condescendiente, que les permite obtener mayores ganancias con menores obligaciones. La negociación de varios tratados permitió la entrada a nuestro país de distintos capitales extranjeros y aunque el beneficio debería de ser mutuo, les resulta difícil poder competir a las pequeñas empresas nacionales con las grandes organizaciones extranjeras, aún en su propio territorio.

Pero ¿Qué hace diferente a una PyME de una gran organización?, incuestionablemente el tamaño de la empresa es una característica sobresaliente, sin embargo el aspecto cuantitativo no es lo único, en el presente trabajo pretendo mostrar las diferencias en la médula de una empresa y esto es la manera en que funciona, es decir, su organización y gestión, donde podemos encontrar marcadas diferencias en cuanto a estrategia y sobre todo en cuanto a niveles de formalización.

Existe una gran diferencia entre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) y las grandes organizaciones; ya que mientras en el primer caso son organizaciones familiares (principalmente) con poca diversificación y ningún tipo de alianzas estratégicas, por su poca capacidad están destinadas a una marginación a la exportación ya que les resultaría muy difícil y por lo tanto tienen pocos o nulos beneficios de los Tratados de Libre Comercio (TLC) esto, conjugado con los insuficientes programas de apoyo a las MiPyMEs y los casi nulos accesos a prestamos bancarios, las coloca en una situación muy difícil donde están prácticamente destinadas a la desaparición; en tanto, las segundas, gozan de grandes beneficios de los TLC's, su diversificación es cada vez mayor y además concretan grandes alianzas en cada sociedad donde se establecen, en busca de consolidarse o posicionarse en el mercado de la manera más rápida posible, todo esto las mantiene en un constante auge y crecimiento.

Como mencione estas pequeñas organizaciones principalmente tienen su raíz en un concepto familiar, en el cual también existen valores y reglas, relaciones de trabajo y sociales, además de estatus y roles, distribuidos dentro de la misma familia, lo cual si bien no le quita formalidad, tampoco lo ubica como una forma eficiente de gestión, ya que esta manera de trabajo es, principalmente, empírica. Pero que a pesar de todo tiene cierto grado de complejidad.

Por otro lado existen pequeñas organizaciones con cierto grado de formalización que les permite llevar una buena gestión, pero que sin embargo debido a sus limitaciones económicas les es difícil desarrollarse y expandirse, para ello, pienso existe un modelo comercial relativamente reciente (global) adecuado para poder ser aprovechado por cualquier organización sin importar su tamaño y este es la franquicia. Ofrece ventajas tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, es un modelo comercial híbrido, adaptable a las distintas culturas y sociedades, permitiendo hacer una evaluación de los distintos tipos de comercio y adaptarlo a las necesidades de la organización y quizás haciéndole mejoras (Benchmarking).

Todo esto nos estará llevando a una planeación ya no solo pensando en el corto plazo, y condenar a la empresa a la extinción, sino llevarlo al largo plazo y pensar en la expansión y crecimiento del negocio, apoyándose también en diversas alianzas, lo cual nos estará conduciendo inevitablemente a un alto grado de formalización (estableciendo objetivos, metas, misión, visión, planeando y desarrollando estrategias).

Para este análisis utilizare un estudio no experimental, donde no manipulare variables, basado en la observación directa y recopilación de información ya establecida en una pequeña organización mexicana cuyo objetivo es la venta de café y que su favorable desenvolvimiento le permitió ampliar su mercado, mediante la venta de café preparado y gourmet comenzando por puntos de venta que después de convertirían en franquicias, esta organización se llama “La Selva Café” y considero esta en un punto medio en el que comienza siendo una empresa familiar en una organización de indígenas y que después se ha convertido quizá no en una gran organización , pero con presencia en la Ciudad de México principalmente y posteriormente en algunas otras ciudades del extranjero. Esta pequeña cadena de franquicias presenta los problemas típicos de una MiPyMe, ya que se encuentra en constante competencia con otras que se han desarrollado más y con algunas trasnacionales del mismo giro que han venido a posicionarse de este mercado, lo que las pone en situaciones difíciles y les exige cada vez más, el saber hacer bien y cada vez mejor las cosas, para mantenerse en un buen nivel de competitividad.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.1 PROBLEMA:

Destacar las variables, elementos y factores de éxito en: *La selva Café*, siendo un concepto nuevo de franquicia mexicana y al mismo tiempo considerada una PyME por su número de trabajadores.

1.2 OBJETIVO:

Identificar las herramientas y la estructura organizacional empleada en: *La selva Café*, destacando los procesos que la han mantenido, además de indicar hacia dónde orienta sus recursos y esfuerzos. (Plan estratégico).

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Como esta organizado el negocio *La selva Café*?

¿Cómo se organiza el trabajo dentro del negocio de franquicias *La selva Café*?

¿Como son los procedimientos de trabajo en el negocio de franquicias *La selva Café*?

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION:

Las franquicias son un modelo comercial de reciente consolidación a nivel global, pues existen prácticamente en todos los países, muestran un negocio que está comprobado, funciona y es rentable, además de que representa una manera ágil y rápida de posicionamiento en el mercado local y de expansión en el mercado global.

Al tratarse de franquicias de origen mexicano, también estamos tomando en cuenta que es un concepto relativamente nuevo en nuestro país y que como tal existe poca familiarización en el desarrollo correcto de este concepto. Podemos encontrar aquí el vínculo que tiene una pequeña franquicia con una PyME y esto está enfocado en el hecho de que a pesar de que existen ciertas asociaciones nacionales de franquicias como la Asociación Nacional Mexicana de Franquicias que se encargan de orientar acerca de este concepto, mediante cursos, diplomados, seminarios o conferencias, entre otros, la realidad es que muy pocas personas se acercan o tienen acceso a dichas actividades, por lo que en la mayoría de las ocasiones los empresarios de franquicias, los franquiciatarios y hasta los consultores, han terminado por aprender de manera autodidacta los elementos de este nuevo modelo comercial, es decir, de manera un tanto empírica o, en menor grado, informal, a pesar de la formalidad que ya es intrínseca en este modelo.

Desde ese punto de vista las PyMEs se ven amenazadas debido al gran crecimiento de las franquicias (multinacionales) a nivel global, aunque por otro lado se puede tomar el ejemplo de este modelo de negocio y se puede llevar a cabo por pequeños empresarios, Benchmarking, al grado de competir en el mercado; si bien con participaciones muy limitadas, también con amplias posibilidades de crecimiento.

1.4.1 La Empresa familiar en México

La informalidad que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas no solo se da en el proceso operativo, si no también en la manera en que se formaliza la participación de todos los involucrados en la organización y que también puede llevar a un mal manejo de la empresa, causando motivos para su mal funcionamiento, su poco potencial de crecimiento o desarrollo y quizá su desaparición. Según un artículo que se publicó en “El Financiero” (Enero, 2006), las familias empresarias en nuestro país tienen una historia y experiencia similar, los patriarcas de las familias llevan profundamente marcado un legado de tradiciones donde se reconoce el fuerte lazo que existe entre familia y empresa.

Sin embargo, a medida que las relaciones entre ambas luchan por integrarse de manera cordial, el creciente número de dueños de la empresa lo hace cada vez más complejo y los acuerdos que existieron alguna vez dejan de ser respetados o son desconocidos por las nuevas generaciones de socios.

La empresa familiar en México vive una problemática económica y operacional dentro de un entorno político inestable, aunado a una pobre legislación, así como las cargas fiscales y de seguridad social, muy importantes. Por si esto fuera poco los empresarios enfrentan problemas familiares que afectan su empresa, algunos de los más comunes son la falta de profesionalización en su negocio, conflictos emocionales, la falta de planes de sucesión y la poca o nula comunicación efectiva entre los miembros de la familia. Estos factores llevan a empresas a dividir el negocio y a que cada miembro de la familia luche por constituir un patrimonio y una entidad económica sólida y competitiva.

Dentro de muchas empresas familiares existen las condiciones para diseñar una estrategia congruente con los deseos y objetivos de los socios que tienen en mente el futuro de sus negocios y de su familia. En estas entidades se debe

considerar la participación de los miembros de la familia como dueños y no solo como personal adicional del negocio. Cuando se tiene una planeación patrimonial que no este alineada con la planeación familiar y la de sucesión, entonces se incrementa el riesgo de tener problemas de equidad, justicia y herencia.

Cuando los miembros de una familia comparten la tenencia accionaria de una empresa implica también compartir un mismo destino económico, por lo que mantener la unidad económica, que hoy se encuentra en plena operación, representa un mayor poder de compra, mejor capacidad de ahorro o de apalancamiento, así como una posición económica más favorable para enfrentar una crisis. Por el contrario la separación de la unidad económica debilita las entidades y obstaculiza las sinergias administrativas.

Tener reglas con peso legal suficiente dentro de la entidad permite definir una sucesión adecuada, la participación económica de todos los miembros de la familia, una plural y ágil toma de decisiones, mecanismos de comunicación e información transparentes para los miembros, así como procesos de desarrollo de los miembros de futuras generaciones.

En ocasiones nos da la impresión de que una empresa familiar llena de reglas parecerá más un centro de readaptación que una familia o una empresa, sin embargo, la historia nos muestra que con reglas claras y precisas se generan empresas familiares de éxito. Una vez bien pensadas y diseñadas con validez legal, todos los miembros de la familia se apegan a ellas y se eliminan discordias que pudieran crecer hasta dañar, incluso acabar, a las empresas familiares mexicanas o a las mismas familias.

Las reglas deben regular tres aspectos fundamentales:

a) La tenencia accionaria. En esta se definirá la estructura de participación de los distintos miembros de la familia, así como la organización de los distintos negocios que formen parte del núcleo familiar.

b) La administración del negocio. Aquí se debe describir muy claramente las estructuras de gobierno corporativo, delimitar responsabilidades y obligaciones, reglamentos específicos, manuales de operación e incluso código de ética para los miembros de la familia.

c) El flujo de fondos a los miembros de la familia. Los fondos, tanto sueldos como otros ingresos, deben estar considerados dentro de las reglas y abarcar a todos los miembros de la familia que sean accionistas, sin importar que trabajen o no en la empresa; así se garantiza que a cada miembro le toque lo que le corresponde, ni más ni menos.

Además de estas reglas indispensables, existe una recomendación adicional para los empresarios que desean institucionalizar sus empresas familiares y asegurar que no existan problemas importantes al heredar en vida o después de ella.

El testamento. Para evitar cualquier anomalía en la correcta ejecución de sus voluntades, incluso al heredar en vida, es recomendable que éstas sean plasmadas en un testamento ratificado ante notario público, asegurándose que los testamentos indiquen textualmente los nombres de las personas que heredan el porcentaje de las acciones de las empresas. Esto elimina malos entendidos e imposibilita que aparezcan terceros a reclamar la herencia.

Las buenas relaciones se basan en una comunicación frecuente y explícita. Esta comunicación constructiva, junto con un poder compartido dentro de la organización, lleva a las familias empresarias a lograr acuerdos y reforzar la cooperación entre los miembros.

Las familias deben plantearse los siguientes objetivos como prioritarios: alcanzar el beneficio común entre sus miembros que ayude a mejorar la situación económica tanto de la empresa como de la familia; definir las metas de la organización, realizar evaluaciones objetivas y periódicas del desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa; elaborar revisiones rigurosas de las compensaciones derivadas de las actividades de la empresa familiar, así como

asegurar que cada miembro esté informado de lo que sucede dentro y alrededor tanto de la empresa como de su familia.

Hay que tener en mente que cada familia y cada empresa es distinta, por lo que no existen recetas de cocina aplicables a todos, se deben aterrizar principios básicos enfocados u adaptados a su realidad y en sus demandas. Hay que tener presente la imperiosa necesidad de hacer algo y contar con un modelo que eleve la probabilidad de que las empresas tengan una permanencia en el tiempo y logren un crecimiento sustentable.

1.4.2 PyMEs en el contexto de Globalización.

En ese sentido las PyMEs están viviendo el mayor de los retos frente a una Globalización que es una categoría integral, de carácter ideológico, que se define a finales del siglo XX y principios del siglo XXI. En ella, lo más visible es lo económico, representado por lo que se conoce como “modelo neoliberal”, cuyo fundamento es la desregulación de la organización económica del mercado, lo que significa simplificar su funcionamiento de tal forma que se facilite la libre circulación de la inversión, las mercancías y los individuos. Sin embargo, las repercusiones de lo económico, impactan también lo ideológico, es decir: la cultura y la política de la sociedad. Así entonces, se conforma una integración entre el ámbito económico y el ideológico. A la liberación de la economía se integra una cultural global, constituida por los signos (costumbres y usos) de la cultura de importación (externa) y los signos de la cultura local (interna), formando a través de la suma de las dos culturas, una cultura híbrida, propia de la modernización contemporánea.

Por otro lado, el Estado cede, en gran medida, la rectoría del mercado a las empresas transnacionales, que lo controlan a través de estrategias como: la flexibilidad productiva y la diversificación de la demanda. De esta manera, la

hegemonía en el mercado corresponde a la empresa transnacional, el Estado diluye su papel rector en el mercado, y sólo se convierte en guardián legal del mismo.

Actualmente, se habla de un mundo integrado como una aldea (Globalidad), donde aparentemente solo existe una sociedad global sin fronteras, tanto en el ámbito económico como en el ideológico, donde los individuos circulan libremente realizando transacciones económicas y transfiriendo sus símbolos culturales a la aldea global. No hay ninguna restricción, las transacciones se realizan libremente, dentro de una economía global y una cultura global. La integración vista como un fenómeno económico e ideológico, ha logrado su objetivo: una sociedad monolítica en la cual predominan las virtudes de la libertad del mercado, prevalece la libre empresa, y el Estado simplemente otorga las condiciones de infraestructura, estabilidad macroeconómica y orden legal para la operatividad de las transacciones económica realizadas, principalmente, por las empresas globales o transnacionales.

La participación de las grandes empresas en el mercado se efectúa a través de dos estrategias distintas:

1. La diversificación y/o la variabilidad de la demanda de los productos para responder al mercado global y a los distintos clientes que componen a éste.
2. La flexibilidad productiva o alianza estratégica con otras empresas, redes organizacionales, que le permiten a las empresas transnacionales descentralizar costos o minimizarlos para ser más competitivas y responder a la variabilidad de la demanda.

Por lo que podemos resumir de manera muy general, las formas de operar de los tres actores principales que estructuran la sociedad global: el Estado, el Mercado y la Empresa Transnacional.

La cultura global vista como una integración de una cultura de importación (externa) y una cultura local (interna), es una vía de inserción de ambas culturas en la praxis diaria, no entendida como una suplantación de lo transcultural en la cultura local (el folclor propio o interno), sino como una renovación en el lenguaje, en el diseño, en las formas de urbanidad y en las prácticas juveniles (Cabello, Reyes, Solís, 2004). Esta integración de culturas es identificada como una cultura híbrida, en donde las élites integran un proyecto global, y los países latinoamericanos son actualmente resultado de: la yuxtaposición y entrecruzamiento de tradiciones indígenas y las costumbres de las élites.

El rumbo es, entonces, hacia una Economía Transnacional donde se eliminen las trabas a la inversión, es decir la eliminación de la normatividad ecológica, sindical, asistencial y fiscal, lo que significa destruir el trabajo e incrementar más la producción y los beneficios.

El círculo virtuoso al que apuestan los territorios o países consiste en la suma de capital transnacional + impuestos + puestos de trabajo que “supuestamente” gotearan a toda la economía, lo que es falso, puesto que estas empresas crecerán junto con sus proveedores, sus empleados y trabajadores, éstos gotearán hacia el sector comercio formal e informal, y los empleados de estos sectores, gotearán hacia los minoristas o detallistas formales e informales, pero si la cadena se interrumpe muchos sectores de la población quedarán fuera no sólo en el sector urbano sino también en el sector rural.

En México específicamente la política económica de sustitución de importaciones (Cabello, Reyes, Solís, 2004), después de la segunda guerra mundial, hasta los años 1970s, se fundamentaba en tres ejes rectores: barreras arancelarias basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas a productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso de bienes de importación por el interés nacional.

Los efectos en la capacidad industrial fueron: estancamiento tecnológico, nula inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad del producto, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional. El Estado apoyó el desarrollo del capital industrial, garantizando un mercado cautivo oligopólico, que no se regía por la competencia en costos y calidad sino en una alta tasa de ganancia resultado de bajos salarios a la mano de obra, recursos agrícolas restringidos a bajos costos, tarifas de servicios de electricidad y gasolina sin alzas; además se dotaba de infraestructura a los centros urbanos con objeto de impulsar el crecimiento industrial. Todas estas prebendas otorgaban al capital su ventaja competitiva.

El cambio hacia un nuevo modelo de mercado abierto hacia el exterior, produjo cambios estructurales en la política económica (Cabello, Reyes, Solís, 2004) con sus respectivos efectos, estos fueron: estricto control de las finanzas públicas, desregulación de la IED (Inversión Extranjera Directa), desregulación de empresas públicas, apertura comercial y pactos económicos. Sus efectos correspondientes fueron: restricción del gasto social, incremento de la IED, adelgazamiento del Estado, desaparición de PyMEs ante las nuevas condiciones de competencia y fortalecimiento de la ET (empresa transnacional) pues de hecho se ha convertido en la principal fuente de financiamiento en México (Financiero, Enero 2006), ya sea por participación directa o de manera indirecta aportando gran parte del capital social dentro de las empresas mexicanas, “la IED sigue superando a otras corrientes de capital privado hacia los países emergentes y también a los flujos de ayuda oficial para el desarrollo. Tan solo durante el año pasado, los montos de IED fueron realizados por 4 mil 672 sociedades mexicanas con IED en su capital social...”.

La falta de competitividad del empresariado nacional, fue resultado de la apertura comercial y la desregulación de la IED, de una participación en el mercado con productos de baja calidad y alto precio frente a una competencia de productos del exterior con calidad y bajo precio.

Dentro de esta concepción ideológica dominante capitalista, que es la Globalización, también existen actores económicos distintos a los ya mencionados, donde participan y trabajan muchos de los miembros de la sociedad mexicana. De los actores no considerados hasta ahora, se destacan por su importancia en la economía como generadoras de empleo las la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. El posicionamiento de las PyMEs es fundamentalmente dentro de los mercados locales y concentrados que se encuentran relativamente integrados a la Globalización, y que probablemente al integrarse esos espacios serán ocupados por las empresas Transnacionales condenando a las PyMEs a su desaparición.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del país siguen marginadas del sector exportador (El Financiero, Enero 2006) y, por lo tanto, de los beneficios que otorgan los 12 tratados de libre comercio firmados por México con 43 países; de hecho, dos mil 821 grandes firmas concentran 88 por ciento de las ventas de productos manufactureros.

El presidente entrante de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM), dijo que si bien hay programas de apoyo a las PyMEs, éstos son insuficientes para fomentar su crecimiento y llevarlas a ser exportadoras. Señalo que entre los problemas que tienen los emprendedores está la falta de acceso a préstamos, porque la banca no le interesa financiar a un sector productivo, pues se mantiene del negocio de las tarjetas de crédito.

Para impulsar a los emprendedores y a las PyMEs a exportar, el gobierno federal debería difundir más las ventajas de los acuerdos comerciales, dar estímulos hacia los mercados no tradicionales, promover las concesiones que recibe México por parte de sus socios mercantiles y dar mayor información en la materia, como preferencias arancelarias y acceso a los mercados de los países socios.

Dentro de este contexto son las PyMEs las organizaciones que aparecen como perdedoras dentro de la Globalidad, al no estar integradas mayoritariamente a los encadenamientos productivos y a los circuitos de exportación, y al no ser

competitivas en precios y calidad del producto. El reto es, entonces, construir un modelo de diagnóstico de la problemática de las PyMEs que considere los signos o características de gestión de este tipo de empresas a fin de contribuir al esfuerzo que realizan estas empresas para competir y sostenerse en el mercado.

II. MARCO TEORICO

2.1 PyMEs.

Las PyMEs son empresas que están limitadas en recursos económicos o financieros, y tienden a ser desorganizadas, por lo mismo, tienden a ser ineficientes, y a no orientarse al cliente. Las PyMEs al no ser competitivas en costos y en servicio al cliente se orientan a desaparecer en el mercado y a ser no sustentables.

La representación de las PyMEs las identifica principalmente como **empresas familiares** que se financian a través del ahorro familiar, que concentran la mayor parte de sus recursos económicos en la materia prima y se orientan hacia nichos locales o concentrados. Asimismo, las PyMEs son **organizaciones informales** que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y miembro de la familia. En la operación también se presenta la posibilidad de desempeño por algunos participantes de un doble rol: como miembro de la familia y como trabajador.

2.1.1 PyMEs; desde una perspectiva cuantitativa.

Desde este enfoque cuantitativo se explica el tamaño de las empresas a partir de la magnitud económica o ventas y del número de trabajadores que absorbe la empresa. Se les diferencia bajo estos criterios cuantitativos que no describen la forma de gestión específica de la empresa micro, pequeña y mediana. De estos criterios se ha llegado a deducir simplemente que una empresa al tener un mayor número de trabajadores y ventas puede ser considerada de un mayor tamaño.

PyMEs: son las micro, pequeñas y medianas empresas que cuenten con el siguiente número de empleados de acuerdo a un decreto (15 de Marzo 2001), de la Secretaría de Economía:

Tamaño	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 30	0 – 5	0 - 20
Pequeña empresa	31 – 100	6 – 20	21 - 50
Mediana empresa	101 – 500	21 – 100	51 – 100

Fuente: Diario Oficial, (15 Marzo, 2001), Decreto de la Secretaria de Economía, sobre la Operación del Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas para el Ejercicio Fiscal 2001.

Otra clasificación distinta de las PyMEs es por número de trabajadores y ventas definida de acuerdo a NAFIN (Marzo 1994) de la siguiente manera:

Clasificación		
Tamaño	Número de Trabajadores	Ventas Netas
Microempresa	0 – 15	≤ \$ 900,000.00
Pequeña empresa	16 – 100	\$900,000.00 - \$9,000,000.00
Mediana empresa	101 - 250	\$9,000,000.00 - \$20,000,000.00

Fuente: La Empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC, El Mercado de Valores NAFIN, Marzo 1994, p. 29.

Otra clasificación diferente por número de trabajadores y en el sector industrial, es dada por Cerda y Núñez (1998), con los siguientes rangos:

Clasificación	
Tamaño	Número de Trabajadores
Microempresa	0 - 15
Pequeña empresa	25 – 50
Mediana empresa	51 – 250

Fuente: Cerda Gastelúm José (de la) y Núñez Peña (de la) Francisco, (1998), Calidad de Vida Laboral en México, p.236, en Cerda Gastelúm José (de la) y Núñez Peña (de la) Francisco (Coordinadores), La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica, México, Diana.

2.1.2 PyMEs; desde una perspectiva cualitativa.

Describir el funcionamiento de las PyMEs como organizaciones dentro de un contexto de Globalización, y entenderlas más allá de su tamaño, posibilita analizarlas dentro de un Enfoque de Sistemas, organizaciones situadas en un Sistema Abierto, que se mantienen y adaptan al medio ambiente, dentro de un proceso de equilibrio dinámico, lo que significa que ante los cambios de la competencia deben adaptar una estrategia para competir a través de costos bajos y calidad del producto.

El Sistema es entendido como un todo unitario-organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, con su ambiente o suprasistema.

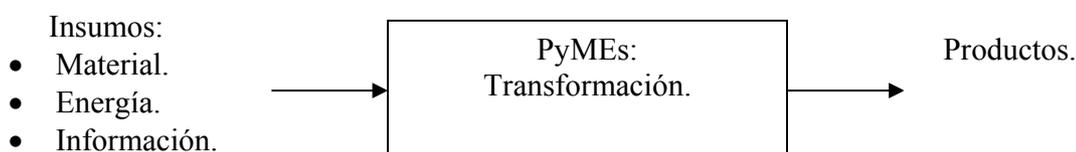
La relación entre los subsistemas, se entiende a partir del Funcionalismo, que es entendido como: “[...] los Sistemas de interrelaciones y la integración de las partes o subsistemas en un todo funcional” (Cabello, Reyes, Solís, 2004).

El fin u objetivo de la Teoría General de Sistemas es el entendimiento e integración del conocimiento. Los principios generales que explican todos los campos del conocimiento (Cabello, Reyes, Solís, 2004) son los siguientes:

1. El Sistema como un todo, se define como un “sistema abierto” o auto-estructurado en movimiento como un sistema dinámico simple, que es autorregulable a través de un mecanismo de control o sistema cibernético.
2. Los sistemas físicos y mecánicos pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con su ambiente.
3. Los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente.
4. El sistema es más que la suma de sus componentes.
5. El Holismo considera que todos los sistemas –físicos, biológicos y sociales– están compuestos de subsistemas interrelacionados. El todo no sólo es la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. Por tanto, el Holismo es lo opuesto al Elementarismo.
6. La Entropía es un término propio de la Termodinámica, pero aplicable a todos los sistemas físicos. El desorden, desorganización, falta de estructura, u organización al azar de un sistema se conoce como su Entropía, un sistema cerrado tiende a aumentar su Entropía a través del tiempo.

7. Las organizaciones sociales no son sistemas naturales, como los mecánicos o biológicos, son sistemas artificiales con límites identificables que los separan del medio ambiente.
8. Todos los sistemas – físicos, biológicos y sociales- pueden ser considerados en un sentido jerárquico. En las organizaciones complejas existe una jerarquización de procesos y de estructura.
9. En un sistema abierto –biológico y social- la Entropía puede ser reducida y aún puede transformarse en entropía negativa.
10. La Homeostasis se aplica al estado estable del organismo. En las organizaciones sociales, no existe un estado estable absoluto, sino más bien un equilibrio dinámico, en constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente.

En esta perspectiva del enfoque sistémico ubicaremos a la pequeña empresa como una organización situada dentro de un sistema abierto, que nos permitirá encontrar sus características. Desde la óptica de un sistema cibernético o autorregulado con entradas y salidas nos acercaremos a su identidad.



Fuente: A partir de Kast y Rosenzweig (1979), Administración en las Organizaciones.

En la actualidad hay un consenso generalizado de la importancia de las PyMEs dentro de la actividad económica del país, pero deben ser consideradas no con las características de las grandes empresas, sino más bien deben ser tratadas como empresas pequeñas con objetivos y características distintas a la gran empresa.

Algunos datos que nos hablan de la importancia económica de las PyMEs son: en cantidad representan alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país.

Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan

formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, diferente a la racionalidad administrativa o de la máxima rentabilidad, es decir, una gestión orientada a la creatividad para que alcancen los limitados recursos económicos.

Las PyMEs de acuerdo a esta propuesta conceptual y bajo criterios cualitativos (Cabello, Reyes, Solís, 2005) sustentados en la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1995), pueden ser clasificadas en forma distinta a los parámetros cuantitativos de nivel de ingreso o ventas, y número de trabajadores, que describen simplemente el tamaño de la organización.

Las características descriptivas que distinguen a las PyMEs de acuerdo a las encuestas de pequeña empresa son:

1. Las PyMEs se financian por medio de canales financieros no convencionales, a través del ahorro familiar y el crédito de los proveedores, dada su insolvencia económica para acudir a los circuitos de financiamiento formales, esto se sustenta en la Encuesta Nacional de Micro negocios (INEGI, 1996) y encuesta (1999) realizada por Ruiz (2002), en donde las principales fuentes de financiamiento para el arranque de las pequeñas empresas son: el ahorro - 74.3% - y prestamos familiares - 6.1% -, mientras los bancos tuvieron una participación de sólo 8.2%. Hay que aclarar que los bancos comerciales son una opción presente, pero poco utilizada. Ruiz (2002) señala que según datos del Banco de México de 1998, 1999, y 2000, el principal financiamiento externo, para las pequeñas y medianas empresas son los proveedores - en promedio 53.18% -, en cuanto al financiamiento de los bancos comerciales es de sólo 22.3% en promedio. Podemos deducir entonces que los insumos con los cuales arranca la empresa pequeña son: el ahorro -74.3%- y prestamos familiares -6.1%-, mientras los bancos tuvieron una participación de sólo 8.2%.

2. El mercado al que tiene acceso son nichos locales o concentrados, esto es, el emprendedor localiza nichos o intersticios donde pueda posesionarse. De acuerdo a la encuesta INEGI-NAFIN (1992) la microempresa atiende mayoritariamente al consumidor final (59.7%), mientras que la pequeña empresa se integra a empresas nacionales (40.3%) y en el caso de la mediana empresa participa tanto con los mayoristas (48.4%) como con las empresas nacionales (39.3%). Con base en esta información de la encuesta INEGI-NAFIN las pequeñas empresas surten al mercado dependiendo de su tamaño de la manera siguiente: la microempresa surte o distribuye al consumidor final, la pequeña empresa provee a empresas nacionales y la mediana empresa surte a mayoristas o provee a empresas nacionales.
3. La limitación financiera que caracteriza a estas empresas hace que las iniciativas de gestión representadas en las micro y pequeñas empresas deban explicarse en buena parte por el talento emprendedor de los dueños, al utilizar de manera creativa los recursos financieros escasos, y que le permiten una operación económica de la empresa. En este sentido, la encuesta INEGI-NAFIN (1992), nos dice que la mayor parte de los recursos financieros de estas empresas van destinados a materia prima, mostrando una relación inversa entre el tamaño de la empresa y su proporción de gasto en materia prima, es decir, la microempresa ocupa el 47.8% de sus gastos en materia prima y la pequeña empresa destina el 33.5% de sus gastos para la compra de materia prima. Ello significa que el mayor peso en la fijación del precio de sus productos lo ocupa el costo de la materia prima. En la mediana empresa el gasto en materia prima es menor siendo de 29.1%. El gasto en competencia ó tecnología es poco significativo en la micro, pequeña y mediana empresa, siendo respectivamente de: 11.6%, 17.9% y 18.2%.

Podemos entonces deducir que el financiamiento de las PyMEs es utilizado o aplicado principalmente para la compra de materia prima. De esta manera tenemos a la pequeña empresa como un sistema abierto con entradas y salidas.

A partir de la información censal y de encuestas de pequeñas empresas, podemos identificar a las PyMEs en el sector manufacturero como empresas pequeñas y familiares. Lo cual orienta nuestra dirección hacia el ámbito o disciplina de la sociología o de lo social, para encontrar signos o características que describan a la empresa familiar.

Lo Social, como un primer acercamiento teórico al concepto de empresa familiar, centra su análisis en el Pequeño Grupo (subsistema), donde los individuos interaccionan entre sí, constituyendo normas que regulan el comportamiento del grupo. El pequeño grupo interactúa con otros grupos sociales dentro del ámbito de la Institución Social (Sistema). Estos grupos sociales pertenecientes o que habitan en el Sistema, construyen hábitos o costumbres propios de la Institución Social. Al agruparse las Instituciones Sociales conforman el Suprasistema o Sistema más general (Cabello, Reyes, Solís, 2005).

2.2 LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

La complejidad de una organización se debe analizar y explicar para poder entender la manera en que funciona su estructura, el objetivo es explicar la manera en que funciona la complejidad de una organización, describiendo las variables, elementos o factores que componen a la organización y la manera en que están relacionadas dichas variables.

Un análisis que permita describir con mayor precisión la forma de gestión de las PyMEs, nos lleva a considerar la pertinencia de incorporar algunas de las aportaciones de los campos que conocemos como Teoría de la Organización y Administración Estratégica. Desde esta perspectiva y con la finalidad de describir su forma de gestión consideramos a las PyMEs como pequeñas organizaciones.

La organización se diferencia principalmente, a partir de una división del trabajo entre: planeación y toma de decisiones, y trabajo operativo o ejecutorio, dentro de un sistema caracterizado por la mecanización del trabajo y por tanto propiamente cerrado. Haciendo una aproximación teórica y general de la Organización Científica del Trabajo a la micro y pequeña organización se identifica en el ápice de la pirámide a un propietario-directivo que toma la mayor parte de las decisiones en la organización, actuando como un hombre orquesta, que no busca planear, hacer estimaciones de ingresos y egresos, cálculo de unidades a producir o de personal a contratar ni establecer procedimientos de trabajo. Es este propietario-directivo el que personalmente controla todas las actividades de la organización, guarda toda la información, supervisa directamente el trabajo operativo y por tanto con él funciona la organización, sin él no funciona.

Una segunda interpretación de la gestión de las PyMEs que contribuye a describir la estructura y funcionamiento en la organización en relación con su medio ambiente, significa ubicar a las PyMEs dentro de un mercado de competencia, a través de la visión organizacional de la Teoría de la Contingencia (Cabello, Reyes, Solís, 2004). Esta teoría propone la dependencia de la estructura de la organización hacia su contexto o entorno, es decir, la estructura de la organización es determinada por su contexto. La lógica de funcionamiento de la Teoría de la Contingencia es una lógica de dependencia de la organización hacia el contexto o mercado competitivo, siendo el contexto o entorno el “actor central” que determina el funcionamiento de la organización. La Teoría de la Contingencia asocia o correlaciona el medio ambiente y la organización, y más específicamente es una relación determinista del medio ambiente hacia la organización y su funcionamiento.

Según Cabello, Reyes y Solís (Diciembre 2004), Pugh (1997) realiza un estudio de seis organizaciones en Inglaterra, y define el contexto como: Tamaño, comprendido sobre la base de número de trabajadores; la Tecnología, entendida como la adecuación de la maquinaria a los volúmenes de producción; y el Mercado, especificado como la relación con el grado de competencia. Estas variables

determinan la estructura de la organización, es decir, el grado de especialización con que se realizan las tareas; la Estandarización o grado en que los procedimientos operativos son uniformes; y la Estandarización de Prácticas de Empleo o grado en que la organización ha dado uniformidad a las prácticas de empleo.

Desde esta concepción la organización es percibida como un sistema abierto en relación con su medio ambiente, donde el funcionamiento de la organización depende del contexto. De esta manera el Tamaño de la organización, la Tecnología y el Mercado (variables externas) determinan la estructura (variable interna) de la organización, y que tan flexible se comporta en cuanto a roles de trabajo, uniformidad de procedimientos operativos y uniformidad de prácticas de empleo.

Dentro de este mismo enfoque de la Teoría Contingente, (Hall, 1987) explica el funcionamiento de la organización sobre la base del entorno o de las condiciones externas, aquí la Tecnología y el Tamaño de la organización son entendidas como variables que determinan el funcionamiento de la estructura o forma organizacional.

2.2.1 Variables de la Organización compleja (Diferenciación Horizontal, Vertical y Dispersión Espacial).

La Organización compleja para poder entenderla se tiene que describir el funcionamiento de sus variables y su efecto sobre cuatro factores:

1. Las condiciones estructurales,
2. Los procesos de la organización,
3. El comportamiento de sus miembros, y
4. Las relaciones entre la organización y su medio ambiente (Hall, 1983).

Las variables o elementos que se identifican más comúnmente en la complejidad organizacional, son:

Diferenciación Horizontal o división del proceso operativo en diferentes roles o tareas; tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma; la primera forma es asignándole a especialistas altamente entrenados un rango suficientemente amplio de actividades a realizar y la segunda subdividiendo las tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas (Hall, 1983); Hall nos dice que de acuerdo a Hage la complejidad horizontal se mide por el número de especialistas ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada uno.

Diferenciación Vertical o profundidad de la jerarquía o de los niveles de autoridad en la organización; de acuerdo a Hall (1983) nos dice que se mide por un conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas. Se utilizan como indicadores: el número de niveles en la división más profunda y el número promedio de niveles para la organización como un todo.

Dispersión Espacial que es una forma de diferenciación horizontal y vertical en el espacio, es decir, que los roles o tareas y la autoridad se dispersan geográficamente, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder (Hall, 1983).

La propuesta de Hall (1983) es clara al describir el funcionamiento de la organización, a partir de su entorno se determina la estructura, y específicamente nos dice: la forma organizacional o estructura se describe por medio de tres variables: Diferenciación Horizontal, Vertical y Dispersión Espacial.

De tal forma podemos observar de manera general los siguientes aspectos; existe un factor clave a considerar al analizar la complejidad de una organización y este es el individuo o los individuos, con lo cual las organizaciones son más

complejas. Los individuos diferencian su comportamiento según el área de trabajo en la que participan; por ejemplo si es en área de investigación tienen un comportamiento en particular, desarrollado en un ambiente un tanto incierto, pero su perspectiva de trabajo es a largo plazo; y al ser trabajadores especializados, el grado de diferenciación horizontal es amplio, puesto que cada uno realiza un amplio rango de tareas. En caso contrario, si los individuos o empleados son del área de producción u operación, sus metas son claras y están estandarizadas, su perspectiva de tiempo es a corto plazo, son trabajadores no especializados y realizan tareas muy fragmentadas, con una supervisión estrecha, por lo que el grado de diferenciación horizontal es bajo, y existe una división detallada del trabajo.

Por otra parte el grado de diferenciación vertical es mayor cuando existen varios niveles de supervisión y gerencia. Las relaciones interpersonales de estos trabajadores prácticamente no existen y no las desarrollan. En el caso de las áreas funcionales o de staff, sus metas son muy claras y específicas, su perspectiva de tiempo es a corto plazo, están formadas por trabajadores especializados, pero existe un bajo grado de diferenciación horizontal y vertical, al ser áreas de trabajo relativamente simples.

La Teoría de la Contingencia nos aproxima teóricamente al funcionamiento de la mediana organización, de tal manera que se inicia con una descentralización de la toma de decisiones hacia un área de tecnoestructura, donde hay un control de los recursos económicos, del personal contratado y de las unidades producidas. El director o gerente se encarga de las relaciones o transacciones con los proveedores y clientes, además de observar a la competencia.

El funcionamiento de las PyMEs, es más claro y transparente a través del análisis organizacional, sabemos que la gestión se diferencia, a través de variables internas, que son determinadas por las variables externas o medio ambiente.

Caracterizándose la gestión por roles o tareas diferenciadas, que se desempeñan con apego a reglas y procedimientos, definiéndose responsabilidades

por medio de niveles de autoridad o centros de poder que vienen a conformar una estructura con figura geométrica u organizacional de pirámide.

En resumen podemos decir que la complejidad de una organización esta estrechamente ligada con el grado de formalidad que presenta y podemos observarlo con mayor claridad en los siguientes esquemas que nos propone Steiner (1983).

HACIA MÁS
FORMALIDAD
Y DETALLES

HACIA MENOS
FORMALIDAD
Y DETALLES

LA ORGANIZACIÓN

← EMPRESAS PEQUEÑAS CON UNA PLANTA →
← EMPRESAS IMPORTANTES →

ESTILOS DIRECTIVOS

← PERSONA DEDICADA A LAS POLÍTICAS →
← PERSONA DEMOCRÁTICA-TOLERANTE →
← PERSONA AUTORITARIA →
← PERSONA QUE PIENSA EN LAS OPERACIONES DÍA A DÍA →
← PERSONA PENSADORA INTUITIVA →
← PERSONA CON EXPERIENCIA EN LA PLANEACIÓN →
← PERSONA SIN EXPERIENCIA EN LA PLANEACIÓN →

COMPLEJIDAD DEL MEDIO AMBIENTE

← MEDIO AMBIENTE ESTABLE →
← MEDIO AMBIENTE TURBULENTO →
← POCA COMPETENCIA →
← GRAN CANTIDAD DE MERCADOS Y CLIENTES →
← UN SOLO MERCADO Y CLIENTE →
← COMPETENCIA FUERTE →

COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

← PRODUCCIÓN CON TIEMPO DE REPOSICIÓN LARGO →
← PRODUCCIÓN CON TIEMPO DE REPOSICIÓN CORTO →
← CAPITAL INTENSIVO →
← TRABAJO INTENSIVO →
← PROCESOS DE FABRICACIÓN INTEGRADOS →
← PROCESOS DE FABRICACIÓN SENCILLOS →
← ALTA TECNOLOGÍA →
← TECNOLOGÍA LIMITADA →
← CORTO TIEMPO DE REACCIÓN DEL MERCADO →
← HACIA UN NUEVO PRODUCTO →
← LARGO TIEMPO DE REACCIÓN DEL MERCADO →
← HACIA UN NUEVO PRODUCTO →

NATURALEZA DE PROBLEMAS

← ENFRENTAMIENTO A NUEVOS PROBLEMAS COMPLEJOS →
← Y FUERTES A LARGO PLAZO →
← ENFRENTAMIENTO A PROBLEMAS FUERTES CORTO PLAZO →

PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

← COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LAS DIVISIONES →
← CAPACITAR A LOS DIRECTIVOS →

Fuente: Steiner, George A. (1983), Planeación Estratégica, pp. 59.

EMPRESAS PEQUEÑAS

EMPRESAS GRANDES

1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones no son muy complejas.	9. Las operaciones son muy complejas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

Fuente: Steiner, George A. (1983), Planeación Estratégica, pp. 59.

2.3 ORGANIZACIÓN SOCIAL.

Una visión particular, pero interesante y fundamental de lo social, mencionan Kast y Rosenzweig (1979), la desarrolla el sociólogo George Homans, que emplea los conceptos sistémicos como una base para su investigación empírica de los grupos sociales. Homans desarrolla un modelo de Sistemas Sociales para explicar el funcionamiento de pequeños grupos y de organizaciones sociales, señalando que una organización social esta compuesta de un sistema interno y un sistema externo en una relación de interdependencia. Respecto al sistema interno nos indica que está constituido por tres elementos: Las tareas que desarrolla la gente; las interacciones que ocurren entre la gente cuando desarrolla sus tareas; y los sentimientos (y valores) que se desarrollan entre las personas. Estos elementos son interdependientes entre sí.

2.3.1 PyMEs y sus interacciones sociales.

Las PyMEs caracterizadas cualitativamente como organizaciones pequeñas y familiares, son entonces organizaciones sociales donde interactúan el sistema social (sentimientos y valores) de la familia con el sistema formal (estatus y roles) de la empresa, configurando la organización social.

2.4 FAMILIA: ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO.

Esta categoría de Empresa Familiar, para su comprensión, se debe desglosar en dos subcategorías “familia” y “empresa”. La primer subcategoría que es la familia, desde la visión de la psicología social, puede ser considerada como un grupo formado por individuos que tiene como objetivo principal socializar a sus miembros.

Es en esta célula en donde una persona adquiere valores, creencias y mitos. Se provee a los miembros de la familia una forma de entender el mundo, “pautas de interacción” (Cabello, Reyes, Solís, 2004). Esta visión del mundo puede ser contrastada con otras visiones de grupos diferentes y entonces hay un enfrentamiento entre estas visiones que puede tener diversas consecuencias.

Además de socializar a sus miembros, la familia, contribuye a instaurar reglas y límites definidos de interacción familiar que definirán las relaciones recíprocas entre sus miembros.

Pero ¿cómo se forma y desarrolla este grupo llamado familia? El ciclo vital de la familia puede dividirse en seis etapas: desprendimiento, encuentro, los hijos, la adolescencia, el reencuentro y la vejez.

1. El desprendimiento: se sitúa cuando una pareja de jóvenes decide buscar su independencia y se separa del hogar parental para formar su propia familia.
2. El encuentro: viene con los primeros años de convivencia dentro del matrimonio, en donde además se constituyen las pautas de comportamiento; y se aprenden nuevos roles, con derechos y obligaciones, mediante distintas formas de convivencia con el cónyuge.
3. Los hijos: de los nuevos roles y convivencia viene la llegada de los hijos, que además requieren y necesitan otro cambio en la pareja, pues ahora hay una nueva persona que requiere de cariño, apoyo, comprensión y cuidado.

4. La adolescencia: etapa crucial en toda familia, ya que los hijos buscan una identidad propia que los defina como individuos, pudiendo traer conflictos con los padres por su visión particular del mundo.

5. El reencuentro: aquí se presenta lo que Cabello, Reyes y Solís (2005) de acuerdo con Estrada (1990) llama: “fase del nido vacío”, donde los problemas de la crianza han terminado y los adolescentes y jóvenes buscan su independencia del hogar paterno, la pareja entonces busca reencontrarse.

6. La vejez: el reencuentro sirve para enfrentar los años de vejez donde hay nuevos cambios orientados hacia el rol de abuelos de la siguiente generación

Hay que mencionar que en este proceso de formación y desarrollo de la familia, ésta no es una célula estática, sino una célula dinámica en constante cambio, no sólo en el ámbito biológico, sino también social. A través de sus distintas etapas los miembros de una familia enfrentan conflictos temporales que deben superar, o en el peor de los casos, se dejan estos conflictos sin resolver (Cabello, Reyes, Solís, 2004).

Si bien la principal función de la familia es la socialización del individuo, esta célula se inserta en un sistema global que es la sociedad. La sociedad que asigna a sus miembros distintos roles y niveles jerárquicos o estatus. Es indudable que estos roles y estatus están insertos también en la célula, que es la familia.

Definamos las variables de rol y estatus para la familia dentro de su contexto, que es la sociedad, con objeto de describir el esquema de funcionamiento de la familia como subcategoría de la empresa familiar.

1. **Estatus:** es una posición dentro de la estructura social. Lo que significa un nivel de autoridad, y sus inseparables derechos y obligaciones, lo que trae implícito el ejercicio del poder, interpretado como el derecho del individuo a ejercerlo.

2. **Rol:** son tareas de comportamientos explícitos y esperados. Las tareas son interpretadas como funciones u obligaciones a realizar por el individuo (Cabello, Reyes, Solís, 2004).

Si hacemos una interacción entre estas dos variables de funcionamiento de la familia, encontraremos un punto donde el miembro de la familia, tiene un estatus con sus derechos y un rol con sus obligaciones.

Hay que aclarar que es una forma simplificada de presentar el funcionamiento de una familia, pues un mismo miembro de la familia tiene al mismo tiempo, distintos estatus y roles que desempeñar.

La empresa es la otra subcategoría que forma la categoría de empresa familiar, y que para explicarla no hay que desligarla de la familia. La empresa es fundada con el objetivo de generar riqueza o ingresos para la familia. Su arranque como empresa familiar es a partir del ahorro personal del emprendedor o préstamos de la misma familia. Nace además como una organización pequeña, ante la falta de recursos, esto quiere decir que tiende a ser simplificada o poco compleja con una estructura jerárquica simple.

De esta manera observamos como se sobreponen en un mismo plano la estructura de la familia y su funcionamiento, y por otra parte, la estructura de la empresa y su funcionamiento.

En un segundo acercamiento teórico y descriptivo a la empresa familiar desde un enfoque sistémico, ya desde la década de los 60s y 70s, encontramos que el modelo conceptual consta en realidad de dos subsistemas ínter conexos: la familia y la empresa (Cabello, Reyes, Solís, 2004). Cada uno de estos subsistemas cuenta aparentemente con sus propias normas: estatus y roles, pero se encuentra un área de interconexión donde se confunden los roles de cada uno de los subsistemas.

En un tercer acercamiento teórico sobre la empresa familiar, en estudios realizados en la Universidad de Harvard en la década de los 80s, sugieren que existe una confusión de roles entre la propiedad y la dirección dentro del círculo de la empresa. En otras palabras algunos son propietarios pero participan en la dirección del negocio, otros son directivos pero controlan las acciones.

De este modelo deducimos que se crean conflictos al haber intereses mezclados entre la propiedad y la dirección de la empresa familiar. Expresado en otros términos entre la propiedad (toma de utilidades) y la toma de decisiones (re inversión). Pudiéndose entonces mezclar o reflejar los conflictos entre intereses distintos de la familia y la empresa. Este modelo nos da una riqueza conceptual de lo que es la empresa familiar, encontrando una interacción entre los tres subsistemas, y específicamente siete áreas delimitadas de interacción que implican 7 áreas distintas de comportamiento.

Haciendo una revisión general, las 7 áreas específicas de interacción son:

1. El área 1 pertenece a la familia.
2. El área 2 pertenece a la propiedad.
3. El área 3 pertenece a la empresa.
4. El área 4 pertenece a ser miembro de la familia y propietario.
5. El área 5 pertenece a ser propietario y miembro de la empresa.
6. El área 6 pertenece a ser miembro de la familia y miembro de la empresa.
7. El área 7 pertenece a ser miembro común de los tres subsistemas: familia, propiedad, y empresa.

La conclusión general que se obtiene es que en la empresa familiar, el iniciador del negocio o emprendedor pertenece a la familia, es dueño o propietario de la misma, y además la dirige o toma las decisiones, mezclando los intereses de la familia, de la propiedad, y de la empresa.

2.5 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS PyMEs DESDE UN ENFOQUE DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

La Administración Estratégica identifica a la PyME como organización y permite a través de distintas formas o configuraciones organizacionales hacer hallazgos sobre sus signos de gestión.

A partir de este enfoque organizacional se puede entonces describir a las PyMEs como organizaciones y por tanto entonces es pertinente o conveniente hablar de PyMOs (Micro, Pequeñas o Medianas Organizaciones).

Las PyMOs son organizaciones que tienen límites en relación con su contexto, se autorregulan a través de entradas (insumos), se transforman a través de trabajo humano y mecánico, dando como salida (productos) para un mercado.

Las PyMOs se caracterizan por ser organizaciones familiares, que se describen a través de las subcategorías: organización y familia. Donde la organización es un grupo pequeño de individuos integrados a un sistema social, y la familia es una agrupación de individuos que tiene como fin socializar. La organización esta formada por dos sistemas: el social (sentimientos y valores) y el formal (estatus y roles). La familia esta formada por dos sistemas: Estatus (niveles de autoridad) y Roles (tareas de comportamiento explícitas).

Las PyMOs se caracterizan por ser organizaciones informales, en donde se sobreponen los roles: familiar y empresarial, tendiendo hacia la desorganización y el desorden, dentro de un sistema abierto, orientado por tanto hacia una entropía

positiva o el desorden total, bajo estos términos, muchas de ellas se condenan a su desaparición.

Esta informalidad de las PyMOs es referida por la teoría de la organización como la discrecionalidad individual, dentro de su ambiente externo, relacionada inversamente con un comportamiento preprogramado (Hall, 1983).

Otro representante reconocido y prestigioso en el campo de la Teoría de la Organización: según Cabello, Reyes y Solís (Diciembre 2004), Mintzberg explica a este tipo de organizaciones familiares, a través de la configuración: “Organización Empresarial”, que tiene las siguientes características:

1. Ápice estratégico. Propietario-Directivo: líder autocrático, el poder se centra en él y lo ejerce, no fomenta los controles formales porque amenaza su autoridad (ideología) y sus conocimientos técnicos. Líder a menudo visionario, al ser el emprendedor del negocio.

2. Estructura: es simple, no es elaborada, un pequeño grupo de supervisores, y una ligera división de la mano de obra. Las actividades y procedimientos no están formalizados, no hay una planificación del trabajo. Las relaciones de trabajo se caracterizan por ser relaciones familiares.

3. Organización: se caracteriza por ser nueva y adopta este tipo de configuración cualquiera que sea el sector al que pertenece.

2.6 FORMALIZACION.

Es la codificación de la diferenciación horizontal, vertical y espacial. Es predefinir el funcionamiento organizacional, describir por escrito las tareas o procedimientos, prescribir las funciones de cada especialista u oficio. Es decir, reglamentar los procedimientos y la toma de decisiones en toda la organización.

Se define de acuerdo a Hall (1983) como; la medida en la cual están escritas reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones. Incluyen también “estandarización” (la medida en la cual hay reglas o definiciones que pretenden cubrir todas las circunstancias y que se emplean de manera invariable) como una de sus dimensiones básicas de la estructura organizacional. Estas variables se operacionalizan utilizando documentos y registros oficiales de la organización para determinar aspectos tales como: el número de procedimientos de diferente clase y la proporción de empleados que tienen manuales en los cuales se describen sus tareas.

2.7 FRANQUICIAS.

Las franquicias son un modelo comercial que se ha consolidado a principios del presente siglo, y esto es hablando a nivel global, pues existen prácticamente en todos los países, debido a las muchas ventajas que representa pues dicho modelo representa una manera ágil y rápida de expansión de cualquier negocio y por ende el penetramiento en los mercados, dicho concepto involucra a otros tantos como franquiciante, franquiciatario, proveedores, servicios financieros, consultores, etc., que en su conjunto logran poner en marcha dicho modelo.

2.7.1 Concepto.

Podemos analizar el concepto de franquicia desde tres puntos de vista:

Etimológico. Es “la libertad exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular”

Comercial. Formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios en donde una persona física o moral (el franquiciante) concede a otra (franquiciatario) el derecho a usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que el ofrece como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que use sean los empleados por la franquicia.

Legal. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quién 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 está distingue.

2.7.2 Partes involucradas en una Franquicia.

Las partes involucradas directamente en este modelo de negocios son básicamente el franquiciante y el franquiciatario. Y según Feher y Gallastegui (2001), las definen de la siguiente manera:

Franquiciante. Es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de otros elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación comercial. El franquiciante concede a otra persona física o moral el derecho de usar por un período determinado la marca y demás elementos de propiedad intelectual, y transmite mediante estos los conocimientos necesarios para que esta otra persona pueda operar un establecimiento comercial parecido al suyo.

Franquiciatario. Es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa, a fin de que pueda no sólo operar un establecimiento que pertenezca a una red o cadena comercial, sino también que pueda aspirar a tener el mismo éxito que el franquiciante.

En resumen, el franquiciante es el titular de la marca y la tecnología; el franquiciatario, en cambio, es el usuario de esa marca y tecnología.

Cabe señalar que el franquiciatario estará respetando un contrato por medio del cual le son otorgados los derechos para comercializar la marca o producto de la franquicia y con ello se estará comprometiendo a llevar estrictamente una serie de procesos estandarizados que deberá cumplir, esto con la finalidad de garantizar la calidad del producto, el éxito y el prestigio que lleva consigo esta franquicia, por lo que quizá entren o intervengan otros actores en el desarrollo de este negocio, como lo son los **proveedores** ya que por lo general el franquiciante es quién provee de los insumos necesarios al franquiciatario, además de la tecnología y el concepto del negocio, pero de no hacerlo, este último le proporcionara un listado de proveedores de quienes deberá estrictamente obtener los insumos.

Por otro lado, el franquiciatario esta comprando los derechos de una marca y por lo tanto deberá respetar y darle continuidad a la imagen de la misma, es decir, los lugares o locales de negocio deberán cumplir con ciertas especificaciones en su acondicionamiento que deberán ser iguales a las demás franquicias, además de los productos.

Este último concepto lo conocemos como **Merchandising**, cuyo termino tiene su origen en la palabra inglesa “merchandise”, que significa mercancía y el sufijo inglés “ing”, que indica movimiento, acción; y que básicamente significa la manera en que se impulsa o activa la negociación o comercialización de los bienes y servicios en el punto de venta o establecimiento (según Godínez, 1999).

El merchandising es una parte de la mercadotecnia desarrollada en la distribución, que, a partir de un proceso de planeación, conjunta conceptos, enfoques, estrategias (mezclas de mercadeo), métodos y técnicas directas e indirectas, utilizadas bajo una misma perspectiva o no por fabricantes y distribuidores, para valorar, adaptar y presentar el bien y/o el servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas de exhibición y/o ambientación, a determinados tipos de comprador y a un bajo costo, con la idea de optimizar su rentabilidad y competitividad concretamente en el punto de venta, sin ninguna intervención humana, de tal manera que el bien se impulse a sí mismo hacia el consumidor en los últimos segundos antes de la decisión de compra, por los beneficios distintivos que ofrezca en relación con la competencia.

Por último, es necesario hacer la aclaración de que las denominaciones dadas en México a las partes involucradas en una franquicia no son universales. Al franquiciante también se le conoce en otros lugares como franquiciador y al franquiciatario como franquiciado.

2.7.3 Ventajas de la franquicia.

Al Franquiciatario.

- Reducción de riesgos e incertidumbres, porque se trata de un negocio probado.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Asistencia técnica permanente.
- Capacitación documentada en manuales de operación.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.
- Sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciatarios.

- Incremento en el prestigio personal por involucrarse con un concepto empresarial exitoso.
- Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad.

Al Franquiciante.

- Incremento de su cobertura y desarrollo de mercados.
- Fortalecimiento y preservación de la marca.
- Baja inversión de capital propio para expandir el negocio.
- Mayor eficiencia en las nuevas unidades.
- Cobro de una cuota inicial por otorgar franquicias.
- Cobro de regalías mensuales sobre la base de ventas brutas de los artículos o servicios franquiciados.

2.7.4 Categorías de franquicias.

Franquicia individual. Se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad.

Franquicia múltiple. Se asigna un territorio determinado, en forma exclusiva, para que ponga en operación un número convenidote unidades durante un tiempo específico.

Franquicia regional. Desarrolla varias franquicias en una región en particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de sub franquicias.

Franquicia maestra internacional. Es semejante a la regional, la diferencia es que se desarrollara en otro país.

2.7.5 Metodología para el desarrollo de un modelo de franquicias.

1. Diseño del concepto. Tener claro que se quiere franquiciar, es decir, ¿en que consiste el negocio? Se debe tomar en cuenta que las franquicias son una copia exacta de algún negocio establecido. Por ello es necesario ser realistas al momento de proponer ideas que ayuden a crear y diseñar el concepto general de la franquicia. En el negocio de las franquicias se busca repetir la experiencia de algo existente y copiarlo, es decir, tomar lo mejor de la experiencia pasada, aprender las causas de los errores para no volver a cometerlos, y con base a ello, expandir el negocio de una manera sana con el auxilio de una fórmula ya probada. Aunque también pueden desarrollarse conceptos nuevos pero implicaría realizar un estudio de factibilidad que significa revisar aspectos como la originalidad, mercado actual y futuro del negocio en conceptos similares tanto en el país de origen como en el resto del mundo. Posteriormente se ponen en funcionamiento unidades piloto o prototipo para corroborar lo mencionado anteriormente.

2. Diseño de la imagen corporativa. Es de suma importancia ya que la imagen es una de las características que propicia la confianza por parte de los clientes de que están adquiriendo productos o servicios en un lugar reconocido y confiable. Cuando se tiene esta imagen, el franquiciante y los consultores son responsables de verificar el impacto de esta, dentro del mercadeo en el que se pretende ingresar, para ello es necesario tener en cuenta las costumbres y culturas de los distintos lugares, para poder obtener un impacto global y no únicamente regional.

3. Conceptualización. Fundamental en la planeación y evaluación de futuras franquicias. En ella se plasman todos los elementos operativos, financieros,

legales, mercadológicos y administrativos necesarios para cualquier sistema de franquicias.

La conceptualización es la definición escrita del sistema de franquicias, y la información contenida en ella se basa en la investigación y el análisis que hacen los distintos participantes del proyecto. Una buena conceptualización sirve para definir las ideas de todos los involucrados cuando se está desarrollando el sistema de franquicias.

Algunos de los puntos principales que debe contener el documento son:

- Descripción de los objetivos tácticos y estratégicos de la futura empresa franquiciante, respecto del concepto de negocio que se quiere franquiciar.
- Delimitación de los objetivos, la misión, la visión, la filosofía y las metas de la empresa franquiciante.
- Concepción de los elementos operativos del negocio.
- Resolución de los aspectos legales y jurídicos del negocio.
- Planificación del desarrollo comercial de la franquicia.
- Investigación de los distintos aspectos financieros de la franquicia, lo cual incluye temas tales como la rentabilidad del negocio, el esquema de finanzas, el esquema de regalías, las aportaciones para publicidad y la cuota mensual.
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa respecto de su competencia y el sistema de franquicias. Mediante este análisis los directivos serán capaces de aclarar el presente y el futuro de sus compañías, puesto que al entender las debilidades y amenazas podrán prevenir algunos de los problemas que enfrentarán en el futuro.

4. Marco jurídico. Dos de los principales objetivos que tiene un marco jurídico son: la definición de los lineamientos que deben regular la relación entre las partes involucradas en la operación del sistema de franquicias y, sobre todo, la definición de las pautas que ayuden a mantener una relación sana (evitar confusiones de funcionamiento y problemas posteriores). Por ello el marco jurídico debe establecer de manera objetiva y equitativa, los derechos y obligaciones de cada una de las partes de la franquicia.

Los principales puntos que debe tocar el marco jurídico son al menos los siguientes:

- El contratote franquicia: documento en el que se establecen los derechos y las obligaciones de cada una de las partes involucradas.
- El contrato de confidencialidad: e él se detalla tanto el secreto comercial como la prohibición de divulgar la información confidencial de la empresa, pues este secreto representa para la empresa ventajas económicas y competitivas frente a terceros.
- El contrato de comodato: este puede servir en diferentes instancias, como los manuales de operación (los cuales son propiedad de la empresa franquiciante), la maquinaria o el equipo.
- Los contratos de licencia de uso de software: estos delimitan el uso del software y fijan los alcances el los que su empleo se considera correcto.
- La carta de intención: es un documento donde el inversionista (futuro franquiciatario) formaliza su interés por obtener una franquicia en determinado territorio.
- El contrato de promesa de franquicia: con este se adquiere formalmente el compromiso de ambas partes para suscribir el contrato por el que se otorga una franquicia en una fecha determinada.

- La estructura de seguros y fianzas: en ella se definen los lineamientos, objetivos y alcances que deben seguirse en dichas materias.
- La circular de oferta de franquicia (conocida también como COF): en ella se informa al franquiciatario, antes de celebrar el contrato de franquicia, sobre los 10 aspectos más importantes de la franquicia, de la empresa franquiciante y del sistema en general, para que el inversionista pueda decidir si adquiere o no la franquicia con la mayor seguridad posible.

5. Manuales de operación. Son necesarios para llevar a cabo los programas de capacitación que ayuden a cumplir con mayor facilidad los objetivos de la franquicia. Son indispensables para desarrollar un sistema de franquicias eficaz. Por lo general el problema es que los franquiciatarios disponen de poco tiempo para leerlos cuidadosamente, por lo que se ven en la necesidad de escoger los temas informativos básicos que les ayuden a estandarizar el desempeño de una unidad franquiciada con el de las demás unidades de la red. Por otro lado la posibilidad de que un inversionista quiera conocer todo lo concerniente al negocio y la única forma de lograrlo es mediante los manuales y con la correspondiente capacitación. Por tal motivo es necesario elaborar buenos manuales de operación con todas las partes involucradas.

Hoy en día se utilizan manuales electrónicos en CD-ROM y por ello el usuario puede interactuar con todos los elementos e ir a las partes del manual que realmente le interesan, una idea para lograr un mayor interés interactivo sería hacer dichos manuales con más fotografías y videos explicativos que amenicen y faciliten su comprensión en cualquier nivel de la organización.

Los manuales de operación son anexo del contrato de franquicia y deben ser vigentes en el tiempo es decir que sean igualmente específicos sin importar su fecha de elaboración los procesos continúen siendo los mismos.

6. Sistema de otorgamiento y comercialización. De esto depende el éxito de un sistema de franquicias. El objetivo debe ser estructurar estrategias para expandirse y crecer, guiándose siempre por los lineamientos, las expectativas y las metas mercadológicas que la empresa franquiciante posea en corto, mediano y largo plazo.

Se debe elaborar bien el perfil ideal del inversionista al que se piensa otorgar una franquicia y pedir que se haga una solicitud preliminar por la franquicia (instrumento que sirve para rechazar a los interesados que no cumplan con el perfil propuesto); después vendrá la elaboración de una solicitud confidencial (la cual sirve para confirmar que el solicitante cumple con el perfil) y estructurar las tablas de calificación necesarias para evaluar a cada franquiciatario. En la elaboración de dicho perfil se encuentra la ubicación de la franquicia, se debe tener un local ideal, aspecto que se puede dividir en dos partes:

- Ubicación del inmueble: zona en la que se pretende ubicar el local según su tipo (comercial, habitacional, mixto, centro comercial) tomando en cuenta su visibilidad, su accesibilidad, etc.
- Características físicas del inmueble: superficie en metros cuadrados, medio ambiente, instalaciones sanitarias, servicios de electricidad y telefónica, entre otros.

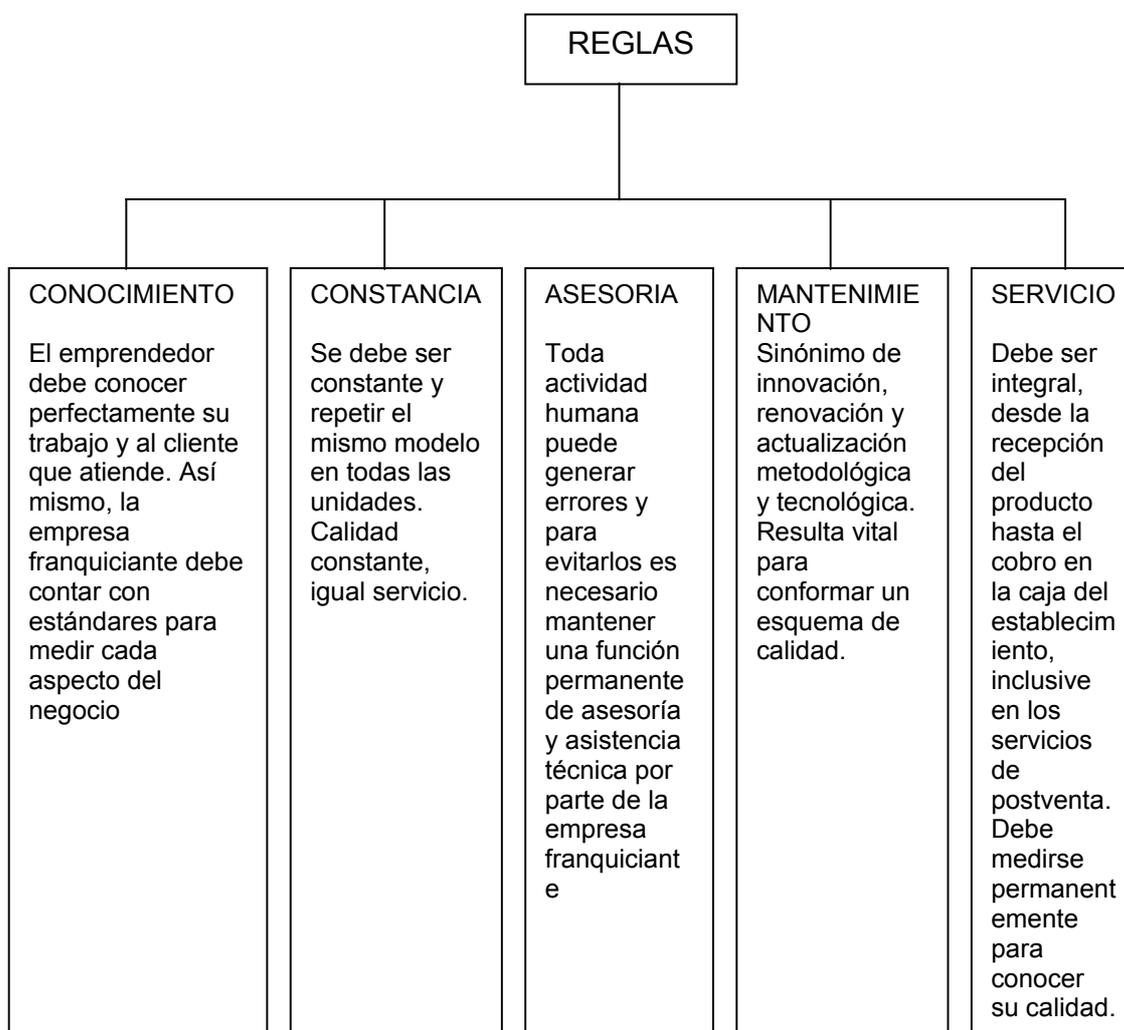
2.7.6 Tipos de manuales utilizados en un sistema de franquicias.

1. **Manual de Preapertura.** En el se detalla la ruta crítica (actividades en tiempos) desde la firma del contrato hasta su apertura.
2. **Manual de operaciones.** Se detallan las actividades que debe realizar la unidad desde el momento de su apertura hasta su cierre.

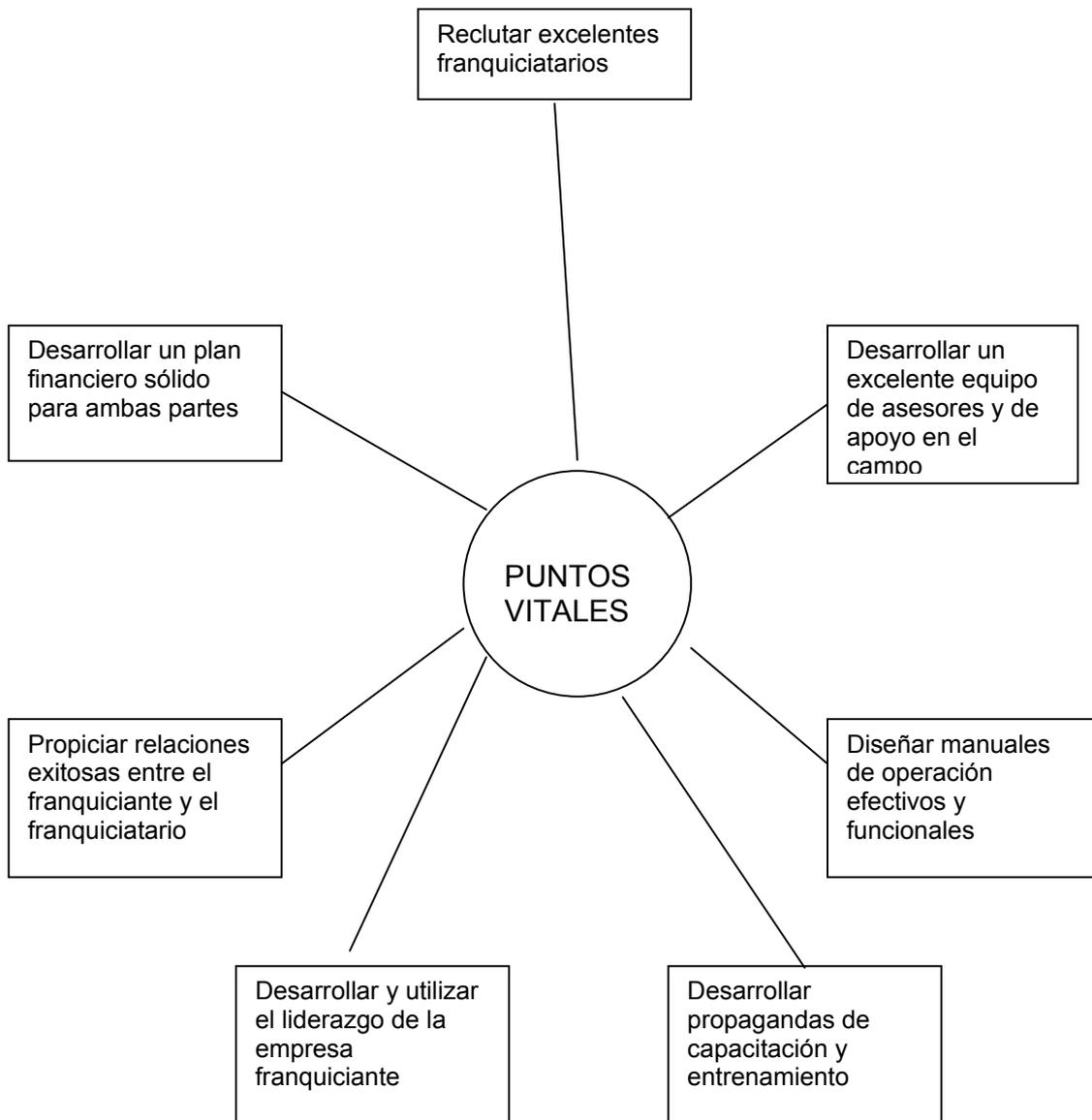
3. **Manual de procedimientos y control administrativo.** Se marcan las pautas en cuanto a la administración del negocio, así como las técnicas que se pueden utilizar y las reglas que se deben cumplir.
4. **Manual de recursos humanos.** Directrices para la contratación de personal, perfiles y descripciones de los puestos que se ofrecerán, los reglamentos de trabajo, etc.
5. **Manual de mercadotecnia, promoción y publicidad.** Se detallan técnicas que se deberán seguir para realizar campañas publicitarias.
6. **Manual de imagen corporativa.** Se detalla lo relacionado con la imagen; tipografía permitida, uso de colores, sellos, señalización, rotulación y papelería en general.
7. **Manual de software.** Se establecen los procesos relativos a la operación de sistemas de cómputo.
8. **Guía básica de seguridad y primeros auxilios.** Se indican las técnicas de seguridad y primeros auxilios que ayudan a actuar en caso de emergencia (robos, asaltos, temblores, inundaciones o incendios), en ella además se señala todo lo relacionado con los seguros y las fianzas de la franquicia.
9. **Manual del empleado.** Para que el personal de nuevo ingreso pueda aprender todo lo concerniente a la empresa franquiciante, su historia y posición en el mercado, así como lo relativo al puesto que ocupará dentro de la empresa, sus actividades, las interacciones con otros puestos, etc.
10. **Manual de la empresa franquiciante.** En este el franquiciante describe los elementos indispensables para operar todo su sistema de franquicias, incluye el crecimiento de la franquicia, perfiles y descripciones de puestos del personal que labora en el corporativo y de algún modo las obligaciones pararon el franquiciatario.

2.7.7 Reglas de oro para operar un sistema de franquicias y puntos vitales.

Podemos resumir el capítulo de la siguiente manera, resaltando las reglas en las que se debe manejar una franquicia para maximizar sus beneficios por medio de inadecuado desempeño en su manejo por ambos actores principales que como ya he mencionado son el franquiciante y el franquiciatario, si ambos logran mantener una armonía laboral se puede garantizar el buen funcionamiento de una franquicia, siguiendo las siguientes reglas fundamentales y cubriendo los puntos más importantes en este modelo de negocio.



Fuente: Feher Tocatli, Ferenz; Gallastegui, Juan Manuel (2001), Las Franquicias un efecto de la globalización: 100 preguntas, 100 respuestas, pp. 90, México, McGraw – Hill.



Fuente: Feher Tocatli, Ferenz; Gallastegui, Juan Manuel (2001), Las Franquicias un efecto de la globalización: 100 preguntas, 100 respuestas, pp. 91, México, McGraw – Hill.

2.8 BENCHMARKING

Según Spendolini (1994) el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas, las cuales se reconocen como representantes de las mejores prácticas y cuyo propósito es el mejoramiento organizacional.

Es un estándar de medición del desempeño derivado de la definición o cuantificación de las mejores prácticas, es la referencia o medida para evaluar el rendimiento de una operación en relación con el de los demás.

2.8.1 Objetivo del Benchmarking.

Proporcionar una herramienta que a través de un reporte generado mediante un cuestionario auto aplicable que permita comparar la competitividad de su planta en relación con la mejor práctica internacional, nacional y regional.

Descripción:

La comparación se realiza entre empresas y/o plantas clasificadas por:

1. Tamaño
2. Sector
3. Región
4. Nivel de desarrollo empresarial
5. Orientación productiva.

Objetivos específicos:

- Evaluación. Es evaluar el proceso y medir los resultados. Medir constituye la esencia del Benchmarking.
- Continuo. El benchmarking requiere mediciones continuas debido a que sus competidores no van esperar a que usted los alcance.
- Mejores prácticas. El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender, no simplemente que se produce sino como se produce.
- Sistemático. Se trata de un proceso sistemático estructurado paso a paso para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. Los datos que proporciona el benchmarking permiten a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.
- Mejoramiento. Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la empresa.

2.8.2 Beneficios principales.

- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.
- Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.
- Calibrar la verdadera productividad.
- Establecer metas con base en hechos.
- Volverse más competitivos.

2.8.3 Tipos de Benchmarking.

Por sujeto.

Interno. Sobre operaciones de negocios semejantes que se desempeñan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones especialmente en transnacionales.

Competitivo. Orientado a los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos.

Funcional o genérico. Dirigido a funciones y procesos comunes para muchas empresas sin importar a la industria a la que pertenezcan. Las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos.

Por metas.

Desempeño. Identificación de quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad. Incluye todos los estudios basados en investigaciones y los datos provienen tanto de competidores como de líderes funcionales.

Estratégico. Estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas aliadas para identificar las tendencias significativas que proporcionen una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial.

De procesos. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos comerciales clave, sin importar quienes sean los candidatos para las mejores prácticas.

2.9 PLANEACION ESTRATEGICA.

Por lo general la planeación estratégica esta relacionada con la planeación a largo plazo, y así es, sin embargo existen ciertas diferencias entre ambas.

Una diferencia básica (según Ansoff y McDonell, 1998) entre la planeación a largo plazo (en algunas ocasiones denominada planificación empresarial) y la planificación estratégica son sus respectivos puntos de vista sobre el futuro.

En la planificación a largo plazo se espera que el futuro pueda predecirse por medio de la extrapolación del desarrollo histórico (de alguna manera se apuesta a que un pronóstico con respecto a lo sucedido con anterioridad, se puede predecir el futuro y de esa manera actuar).

La alta dirección supone comúnmente que el futuro puede y debe ser mejor que en el pasado y negocia de manera apropiada metas más elevadas con posniveles inferiores de la gerencia; este proceso produce metas optimistas que en realidad no se cumplen por completo.

En la planificación estratégica no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado, ni se supone que pueda extrapolarse; por lo tanto, como primer paso, se realiza un análisis de las expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos “innovadores” singulares que pueden cambiar las tendencias históricas (comúnmente conocido como un análisis FODA).

Posteriormente se realiza un análisis competitivo que identifique el mejoramiento del rendimiento de la empresa, el cual puede obtenerse del mejoramiento de las estrategias competitivas en las respectivas áreas de negocios de la empresa.

Debido a que algunas áreas son más prometedoras que otras, se realiza un tercer paso, este es un análisis estratégico de la cartera en el que las expectativas de la empresa se comparan en las diferentes áreas de negocios, las prioridades se establecen y los recursos estratégicos futuros se distribuyen entre las áreas de negocios.

Sería recomendable y en ocasiones es necesario, realizar un análisis de la diversificación, el cual diagnostica las deficiencias de la cartera actual e identifica nuevas áreas de negocios hacia las que la empresa intentará desplazarse. Cuando el rendimiento esperado de las nuevas áreas de negocios se suma a la línea del potencial actual, los resultados son las metas y objetivos generales de la empresa.

2.9.1 Terminología relativa a la Estrategia

Primeramente debemos empezar por definir que es estrategia. Varios autores la definen de distintas maneras, desde referirse a ella como un enunciado o los medios para lograr un objetivo hasta referirse a ella como un plan elaborado, la finalidad siempre será la misma y es alcanzar el éxito empresarial.

En base a esas definiciones podríamos estructurar la siguiente definición: **Estrategia**, es un plan estructurado mediante el cual podemos evitar las amenazas y disminuir o eliminar nuestras debilidades para aprovechar nuestras oportunidades y aumentar nuestras fortalezas, todo ello con la finalidad de maximizar los recursos y ofrecer una mayor ventaja sobre nuestros competidores.

Es necesario comentar que una estrategia nunca será un enunciado fijo e inamovible y que al ser alcanzado se habrá logrado cumplir con la estrategia, por el contrario la estrategia siempre será renovado mediante retroalimentación del entorno, es decir, la estrategia estará cambiando constantemente adaptándose a las nuevas necesidades que exige el ambiente en el que nos desarrollamos, por lo que

el constante replanteamiento y renovación puede garantizar una estancia mas prolongada en el mercado.

Los niveles de la estrategia (según Johnson; Scholes, 2001) son:

- La **estrategia corporativa**, está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- **Estrategia Unidad de Negocios**: la estrategia se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- Las **estrategias operativas** se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades contribuyen de manera efectiva a ala dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Por otro lado existen otros conceptos o términos que son característicos y necesarios al momento de referirnos a planeación estratégica, ellos los podemos resumir básicamente en el siguiente cuadro:

Terminología	Concepto
<i>Misión</i>	Es el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders.
<i>Visión o intención</i>	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.
<i>Meta</i>	Afirmación genérica del propósito.
<i>Objetivo</i>	Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.
<i>Núcleo de competencias</i>	Recursos, procesos o habilidades que proporcionan ventaja competitiva.
<i>Estrategias</i>	Dirección a largo plazo.
<i>Arquitectura estratégica</i>	Combinación de recursos, procesos y competencias, para aplicar la estrategia.
<i>Control</i>	El control de las acciones emprendidas para: 1. Lograr la efectividad de las estrategias y acciones, y 2. para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

Fuente: Elaboración propia en base a: Johnson, Ferry; Scholes, Kevan (2001), **Dirección Estratégica**, España, Prentice Hall.

2.9.2 Importancia de la planeación en las organizaciones.

La planeación en las organizaciones es básica para poder estar al día y en constante renovación de procesos y productos, de ellos depende su buen funcionamiento y permanencia en su medio.

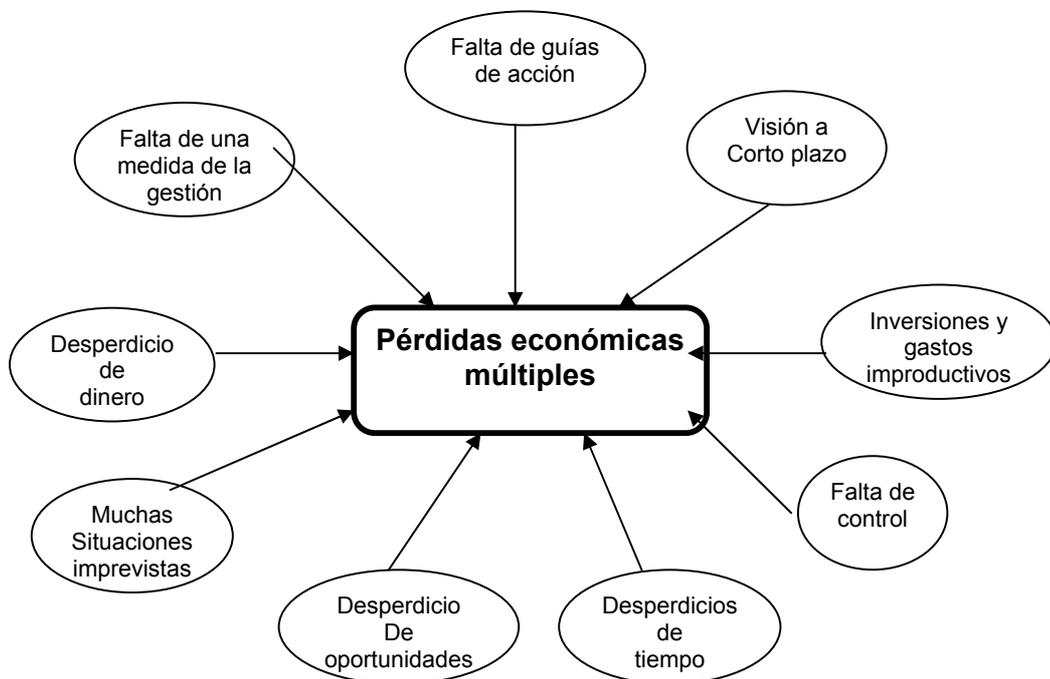
Básicamente los **beneficios** son:

- Promueve el desarrollo de la organización al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la organización, al medio ambiente externo
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación)
- Reduce los riesgos y aprovecha las oportunidades
- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, funcionara la organización
- Disminuye los problemas potenciales y proporciona a los Dirigentes (manager) adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo
- Logra de manera satisfactoria, el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización
- Hace que los actores organizacionales, conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Proporciona los elementos necesarios, para tener un adecuado sistema de control.

Del mismo modo también existen **riesgos o consecuencias** al no planear en una organización y estas podrían ser las principales:

- Excesivas situaciones imprevistas.
- Inexistencia de una “media” para controlar el verdadero éxito o fracaso en la gestión.
- Falta de guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de un verdadero control estratégico de gestión.

Podemos resumir lo anterior en el siguiente cuadro, principalmente considerando que la falta de planeación además de la informalidad son la principal causa de que sobre todo las PyMEs desaparezcan rápidamente.



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín (2000), Como aplicar la Planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, México, Ed. Ecafsa-Thompson Learning, pág. 92

2.9.3 Alianzas estratégicas empresariales.

Existe en nuestro derecho una amplia gama de herramientas jurídicas para dar forma a las alianzas (Juárez Uribe, 2000).

Algunas de estas herramientas involucran la personalidad jurídica, el patrimonio, o bien, la participación en el capital social de los socios comerciales; otras, de ellas tienen como base un contrato celebrado para un proyecto de negocio específico, aquel en que las partes pretenden aliarse conservando cada participante su personalidad jurídica, su nombre, su patrimonio y una total independencia en el resto de sus actividades comerciales no involucradas en la alianza.

Pertenecen a la primera categoría de herramientas jurídicas, las que a continuación se mencionan, entre ellas la mencionada franquicia, desde el punto de vista de una alianza con el propósito de expandirse globalmente de una manera más factible que de manera individual, además ofreciendo los beneficios ya mencionados con anterioridad, estas son:

- La Empresa Integradora.

La Empresa Integradora es una forma de agrupación empresarial, a través de la cual se asocian personas físicas y/o morales de escala micro, pequeña y mediana. Esta forma de alianza tiene por objeto elevar la competitividad de las empresas; inducir su especialización en alguna de las etapas del proceso productivo y consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

Al optar por este tipo de alianza los futuros socios (mínimo 4, pertenecientes a una misma actividad económica o con diferente actividad económica que tengan un proyecto común), deberán constituir, previa autorización de SECOFI, una sociedad de servicios especializados que cuente con un capital mínimo especificado en el Diario Oficial vigente en este rubro, en donde cada socio no debe exceder de 30% del capital social y además deberá presentar el proyecto de viabilidad económico – financiero, que sustente la integración.

- La Sociedad Cooperativa.

A través de la Sociedad Cooperativa es factible aliarse con el recurso humano para lograr la optimización de los recursos financieros y el logro de los objetivos empresariales. La Sociedad Cooperativa es la que se constituye para la explotación de una empresa comercial de producción, consumo y/o servicios, con la eliminación del comerciante intermediario y con la finalidad de distribuir los beneficios directamente entre los *asociados cooperativistas*.

En este tipo de sociedad el capital social siempre será variable, no existe un capital mínimo legal y en el caso de aumento, todos los socios deberán suscribirlo. Los rendimientos se repartirán de acuerdo al trabajo realizado tomando en cuenta la calidad, tiempo, nivel técnico y escolar de sus asociados.

Desde el punto de vista fiscal es importante resaltar que no causan ISR los ingresos que no excedan de veinte veces el salario mínimo general elevado al año por cada uno de sus socios, sin que exceda de doscientas veces el salario mínimo general para la sociedad.

- Fusión de sociedades.

En el caso de las empresas que requieren obtener para el adecuado cumplimiento de su objeto social o mejora de su situación estratégica de mercado de tecnología, recursos humanos, financiamiento, maquinaria, equipo, etc., sin descapitalizarse o distraer recursos económicos destinados a otros fines, pueden optar por aliarse con otra u otras empresas que los posean y que a su vez encontrarán la satisfacción a sus propias necesidades comerciales con dicha alianza. Mediante esta herramienta se propicia la unión de dos o más empresas para formar una sola, transmitiendo el patrimonio entero de la o las sociedades que se extinguen a la que subsiste a cambio de acciones que entrega la sociedad que recibe ese patrimonio.

Es importante resaltar que en la fusión por lo menos una empresa se extingue, perdiendo en consecuencia su personalidad jurídica y los socios que la integraban pasan a formar parte de la nueva sociedad. Las sociedades a fusionarse pueden hacerlo de dos maneras:

- Mediante la extinción de todas las sociedades y el surgimiento de una nueva.
- Cuando subsiste una de las sociedades que participa en el proceso incorporando a todas las que se extinguen.

Por otro lado la segunda categoría de herramientas jurídicas, es decir, las alianzas que se realizan en base a un contrato celebrado para un proyecto o negocio específico, tenemos:

- Fideicomiso.

La versatilidad de este contrato permite su utilización para múltiples fines empresariales, y reviste gran importancia cuando se aplica para instrumentar alianzas estratégicas, particularmente por la seguridad jurídica que obtienen las partes que intervienen y que son: **el fideicomitente**, que es la persona que aporta al fideicomiso los bienes o servicios, **los fideicomisarios**, que son los que recibirán los productos o beneficios del mismo y **el fiduciario**, que es la institución responsable de vigilar el cumplimiento.

El fideicomiso, en el caso de las alianzas empresariales funciona en los siguientes términos: las partes que pretenden aliarse aportan al fiduciario los bienes y recursos a que se han comprometido para lograr los fines de negocios previamente definidos.

Dicha aportación se realiza sin el riesgo que los bienes o recursos se desvíen, ya que la fiduciaria debe aplicarlos única y exclusivamente para cumplir exactamente con los fines del fideicomiso fines que, por cierto, las partes deben haber establecido clara y cuidadosamente. El fideicomiso puede contar además con un Comité Técnico que instruirá y resolverá a la fiduciaria las dudas e impresiones que pudieran existir en la ejecución del fideicomiso, particularmente en aquellas áreas en que se requiera un conocimiento técnico o especializado.

- La Franquicia.

Y como ya habíamos mencionado, la franquicia, objeto de este estudio y que de manera breve, a través del contrato de franquicia el **franquiciante** (dueño de la marca) permite al **franquiciatario** el uso de la marca, además de transmitirle asistencia técnica, para que este último 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 que dicha marca distingue. A su vez el franquiciatario paga como contraprestación al titular de la marca una cantidad conocida como regalías, determinada en función de diferentes parámetros como pueden ser las ventas, ingresos, las utilidades, etc.

El contrato de franquicia además de permitir el fortalecimiento y expansión de negocios, constituye una forma de alianza en la cual el franquiciatario mediante una inversión relativamente pequeña, puede acceder a un mercado y a un producto o servicio consolidado.

- La Asociación en Participación.

La Asociación en Participación es una modalidad en el campo de la integración con otros inversionistas o empresas sin la necesidad de la creación de nuevas sociedades. A través de este contrato privado se establece la posibilidad de que las personas sumen esfuerzos y se asocien para la realización de actividades empresariales con un objetivo común.

Dicho contrato permite a los participantes compartir el riesgo de una pérdida eventual de su capital o de sus recursos empresariales. Asimismo, establece los mecanismos de cómo deben repartirse las utilidades que en su caso se generen con motivo de la asociación.

En nuestro derecho, la Asociación en Participación se define como un contrato por el cual una persona asociante concede a otra u otras asociado que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil.

Una modalidad de la Asociación en Participación la constituye el contrato Joint Venture, opción que se aplica particularmente en operaciones internacionales y que

es conocida como una operación comercial, integrada por dos o más agentes económicos que se asocian para la realización de un proyecto específico.

Cada una de las alternativas jurídicas comentadas deben ser evaluadas en forma conjunta con la planeación estratégica operativa, financiera y fiscal correspondiente seleccionando, en su caso, la opción que en forma integral logre optimizar los objetivos patrimoniales y empresariales predeterminados por los accionistas.

III. TIPO DE INVESTIGACION.

Existen varios tipos de investigación en ciencias sociales, estos tipos se refieren al alcance que puede tener una investigación científica.

Según Sampieri, Fernández y Baptista (1998), existen cuatro tipos o clases de investigaciones:

Los estudios **exploratorios** que se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes con el propósito de aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

Los **correlacionales** que tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular), con el propósito de saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

Los **explicativos** que están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, son más estructurados que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Y los **descriptivos** que es el tipo de estudio aplicado en esta investigación, ya que nuestro propósito es describir situaciones y eventos buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos y variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Por ejemplo, un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación. Entonces mide esas variables para poder describirlas en los términos deseados. “A través de sus resultados, describirá que tan automatizadas están las empresas (tecnología); cuanta es la diferenciación horizontal (subdivisión de tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de centros de trabajos y número de metas presentadas en las empresas, etc.)”; cuanta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuántos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones); y en que medida pueden innovar o realizar cambios en los métodos de trabajo o maquinaria (capacidad de innovación).

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Según Sampieri, Fernández y Baptista (1998) Sellito menciona, en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición. Así mismo, debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición. Por ejemplo, si vamos a medir variables en empresas es necesario indicar que tipos de empresas (industriales, comerciales, de servicios o combinaciones de las tres clases, giros, tamaños, etcétera).

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

IV. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS (DETERMINACION DE VARIABLES).

H₁: La franquicia “La Selva Café”, Del Valle, que por su tamaño es una PyME, se organiza bajo la tutela del franquiciante, quien cede el control al franquiciatario bajo la normalización (Codificación).

- Franquicia: método para distribuir bienes y servicios, donde el proveedor concede el uso de marca y proporciona asistencia técnica; está compuesta por dos partes: Franquiciante y Franquiciatario.
- Franquiciante: es la parte que otorga licencia para el uso de marca- nombre comercial, sus conocimientos, experiencia y procedimientos de operación. (Titular)
- Franquiciatario: es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa. (usuario)

H₂: La franquicia “La Selva Café”, Del Valle, es una organización formal, donde se asignan roles y tareas (manual de procedimientos) a los trabajadores, además de designarse responsabilidades y mando (status ó jerarquía)

- Organización formal: caracterizada por tener descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo.
- Rol: es el papel que le corresponde desempeñar al individuo dentro de una organización
- Tarea: es la actividad realizada en un tiempo limitado dentro de la organización.
- Status ó jerarquía: es el nivel o posición que se ocupa en la estructura organizacional.

H₃: La franquicia “La Selva Café”, Del Valle, es una organización formal, donde se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados (rutinarios) con una secuencia de pasos.

- Procedimientos de trabajo: son las actividades que se realizan en las organizaciones y se encuentran estandarizadas en los manuales de procedimientos.
- Secuencia de pasos: es la ordenación de cada procedimiento, de cada tarea y ésta secuencia se encamina al logro eficaz de los objetivos.

H₀₁: La franquicia “La Selva Café”, Del Valle, que por su tamaño NO es una PyME, NO se organiza bajo la tutela del franquiciante, quien NO cede el control al franquiciatario bajo la normalización (Codificación).

H₀₂: La franquicia “La Selva Café”, Del Valle, NO es una organización formal, donde NO se asignan roles NI tareas (manual de procedimientos) a los trabajadores de acuerdo a una estructura formal, status ó jerarquía.

H₀₃: La franquicia “La Selva Café”, Del Valle, NO es una organización formal, donde NO se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados (rutinarios) y en donde NO existen secuencias de pasos.

V. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACION.

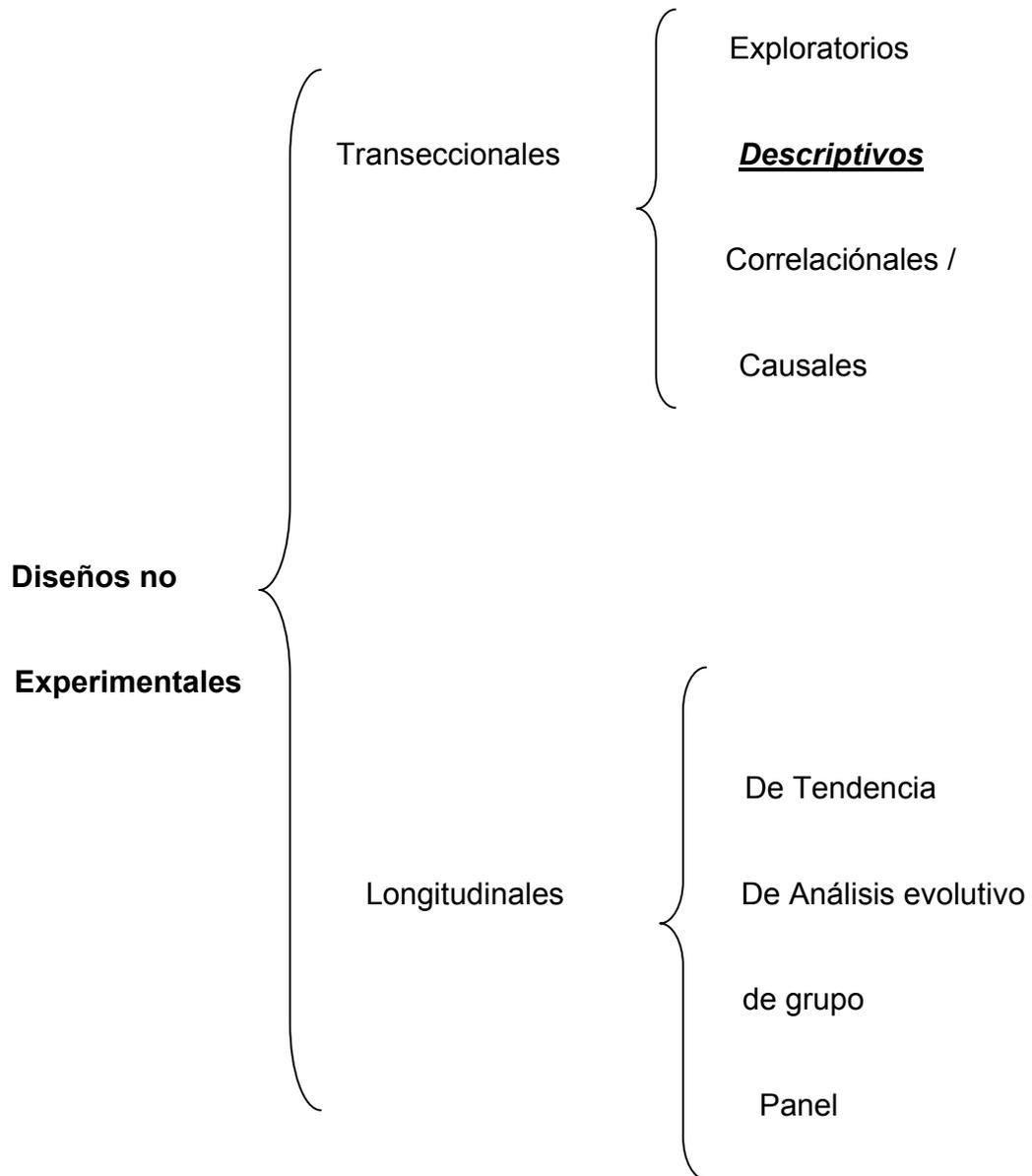
En la presente investigación utilizaremos el **diseño no experimental**, que es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No hay condiciones o estímulo a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido, por lo tanto el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En un estudio no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo ó nivel determinado de la variable independiente por auto selección.

Es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención ó influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Según Sampieri (1998) podemos subdividir este tipo de estudios de la siguiente manera:



VI. INVESTIGACION DE CAMPO.

Es el método mas obvio que consiste en hacer observaciones.

La investigación de campo entrega resultados cualitativos, observaciones que no se reducen fácilmente a números. Sin embargo esto no quiere decir que la investigación de campo no sirve para recopilar datos cualitativos.

La investigación de campo es a un tiempo muy antigua y muy nueva en las ciencias sociales. Nosotros daremos un panorama lógico e indicaremos algunas destrezas y las técnicas que hacen que la investigación de campo científica sea más útil que las observaciones casuales que todos practicamos.

La observación de campo no es una mera recopilación de datos, es también una actividad que genera teorías. Como investigador de campo se abordara el trabajo de una manera tal que no pueda pronosticarse de antemano: hacer observaciones, plantear conclusiones generales tentativas que sugieran nuevas observaciones específicas, hacer estas observaciones y revisar las conclusiones.

Estos son algunos términos importantes dentro de este tipo de investigación.

Fenomenología: es un término filosófico, que se refiere a la consideración de todo fenómeno percibido, tanto “objetivo” como “subjetivo”. También se asocia con Flip Wilson quien dijo “lo que ves es lo que es”.

Interpretacionismo: aspira a descubrir la manera en que entiende su vida el sujeto de estudio.

Hermenéutica: como se emplea en las ciencias sociales, aspira a entender el proceso de entender. Al hermeneuta le interesa más el proceso de descubrimiento del interpretacionista.

Observación participante: es una forma específica de investigación de campo en la que el investigador toma parte como actor de los acontecimientos que estudia.

Entrevista a fondo: es uno de los pilares de la observación participante que emplean tanto estos observadores como los investigadores que no pretenden formar parte de lo que estudian.

Estudio de caso: es un examen ideográfico de un solo individuo, grupo o sociedad, aunque también son aceptables los esfuerzos de explicación.

Etnografía: remite a observaciones naturales y conocimientos generales de culturas o subculturas.

Teoría fundada: esta parte de observaciones y luego propone esquemas, temas o categorías comunes. Esta teoría da una mayor libertad para descubrir lo inesperado, alguna regularidad o disparidad que no anticipan los conceptos que componen una teoría o hipótesis determinada.

Ahora bien, una de las ventajas claves de la investigación de campo es la amplitud de visión que concede a los investigadores. Al ir directamente al fenómeno social que se estudia y observarlo en forma tan completa como sea posible, los expertos pueden adquirir una comprensión mas profunda y cabal.

La investigación de campo es apropiada sobre todo para el estudio de aquellas actitudes y conductas que se comprenden mejor en su entorno natural. También se presta bien para estudiar los procesos sociales con el transcurso del tiempo. Así el investigador de campo estaría en la posición de examinar los estrépitos y el estallido final de una revuelta a medida que se desenvuelven los sucesos y no después, en una reconstrucción de los acontecimientos.

Según Babbie (2000) se exponen varios elementos de la vida social apropiados para la investigación de campo. Los llama temas de reflexión, y son los siguientes:

1. **Costumbres:** se refiere a diversas clases de conducta.
2. **Episodios:** incluyen una variedad de sucesos, como divorcios, delitos y enfermedades.
3. **Encuentros:** comprende la reunión de dos o más personas que se tratan de manera cercana.
4. **Roles:** la investigación de campo también es apropiada para analizar las posiciones que ocupa la gente y la conducta asociada con tales posiciones: ocupación, lugar en la familia, grupos étnicos.
5. **Relaciones:** buena parte de la vida social puede examinarse de acuerdo con las conductas apropiadas según pares o conjuntos de roles: la relación madre-hijo, por ejemplo.
6. **Grupos:** aparte de las relaciones, la investigación de campo también estudia grupos pequeños, como camarillas, equipos deportivos y grupos de trabajo.
7. **Organizaciones:** aparte de grupos pequeños, los investigadores de campo también estudian las organizaciones formales como escuelas u hospitales.
8. **Establecimientos:** los investigadores de campo también estudian, aldeas, guetos y vecindarios.
9. **Mundos sociales:** las entidades sociales ambiguas, con límites y poblaciones vagas, son con todo sujetos propios de estudio científico.
10. **Estilos de vida o subculturas:** finalmente, los científicos sociales se concentran a veces en la forma en que grupos grandes.

6.1 FUNCIONES DEL OBSERVADOR

Los investigadores de campo no siempre participan en lo que estudian, aunque por lo regular lo examinen directamente en el lugar de la acción.

El investigador puede planear una función que entraña varios grados de “participación”, es decir, la medida en que tomara parte en la vida cotidiana. En un extremo esta el participante total, quien lleva una vida ordinaria en el rol o el conjunto de roles que se desenvuelven en el medio. En el otro extremo esta el completo observador, que no se inmiscuye en absoluto en los tratos sociales y que incluso rehuye cualquier complicación en el mundo que estudia. Desde luego, el investigador dispone de todas las combinaciones posibles entre los extremos.

En este sentido el participante completo es un ejemplo genuino de lo que se estudia o bien finge serlo. En cualquier caso, si uno asume las funciones del participante completo, se deja ver frente a los demás solo como participante y no como investigador.

Ningún investigador engaña a sus sujetos con el mero propósito de embaucarlos, sino que lo hacen con la creencia de que los datos serán más validos y confiables, que los sujetos serán más naturales y honestos si no saben que el estudioso realiza un proyecto de investigación. Si los sujetos saben que los estudian, podrían modificar su conducta de varias maneras. Primera podrían expulsar al investigador. Segunda, podrían modificar su forma de hablar y conducirse para verse mas respetables que en otras circunstancias. Tercera cabe la posibilidad de alterar radicalmente los propios procesos sociales.

A fin de cuentas todo lo que el observador participante haga o deje de hacer tendrá algún efecto en lo que observa; es inevitable. Sin embargo, es aun mas serio que lo que uno haga o no haga pueda tener un efecto importante en lo que ocurre. No hay una protección completa contra este efecto, aunque la sensibilidad seria una protección parcial.

A causa de estas consideraciones, éticas y científicas, el investigador de campo elige a menudo una función diferente que la de participante completo. Se puede participar completamente en el grupo pero se deja claro que uno realiza una investigación. Sin embargo, también hay peligros en esta función: las personas del estudio pueden desplazar buena parte de su atención al proyecto de investigación en lugar de concentrarse en el proceso social natural, con lo que este deja de ser característico. Así mismo, uno puede identificarse demasiado con los intereses y puntos de vista de los participantes. Se convertiría entonces en “nativo” y perderá mucho de la distancia científica.

En el extremo, el observador completo contempla un proceso social sin formar parte de ninguna manera. Es muy probable que los sujetos no adviertan que los estudian, dada la neutralidad del observador. En este caso aunque el observador completo tiende menos a influir en lo que estudia y es menos proclive a convertirse en “nativo” que el participante completo, también es menos probable que alcance una comprensión cabal de lo que observa. Sus observaciones serán más precarias y transitorias.

En última instancia, cada situación exige al investigador una función distinta. Por desgracia, no hay lineamientos claros para elegir, y cada quien deberá confiar en su conocimiento de la situación y en su buen juicio. Sin embargo, al tomar su decisión debe hacer consideraciones éticas y metodológicas. Como estas suelen estar en conflicto, a menudo su decisión será difícil y descubrirá muchas veces que limita su estudio.

6.2 ENTREVISTAS CUALITATIVAS.

En la investigación de campo se aprende mucho con solo prestar atención a lo que sucede, aunque a veces es apropiado formular preguntas a la gente y anotar las respuestas. En la investigación de campo convienen las entrevistas menos estructuradas. Como mencionan Herbert y Riene Rubin, según Babbie (2000).

La naturaleza continua de las entrevistas cualitativas significa que las preguntas se rediseñan durante el proyecto.

Una entrevista cualitativa es una relación entre un entrevistador y un entrevistado en la que primero tiene un plan general de investigación pero no un conjunto concreto de preguntas que deba formular en ciertas palabras en determinado orden. En esencia, una entrevista cualitativa es una conversación en la que el entrevistador establece una dirección general y sigue los temas que suscita el entrevistado. En términos generales, el investigador es el que habla más.

Formular preguntas y tomar nota de las respuestas es un proceso natural para todos nosotros y parece muy fácil añadirlo a la bolsa de trucos del investigador de campo. Sin embargo a que ser cauto, ya que con frecuencia, la forma en que planteamos las preguntas desvía sutilmente las respuestas que nos dan. Algunas veces presionamos a los interrogados para que se vean bien; otras, situamos la pregunta en tal contexto que se omiten por completo las respuestas importantes.

Si bien es probable que se disponga a realizar sus entrevistas con una idea bastante clara de lo que se desea preguntar, una de las ventajas de la investigación de campo es su flexibilidad en la práctica. Las respuestas a sus primeras preguntas delinearan las que sigan. En esta situación, no funciona limitarse a formular preguntas preestablecidas y anotar las respuestas. Necesita plantear una pregunta, escuchar la respuesta, interpretar su significado para su indagación general, formular otra pregunta que o bien profundice en la respuesta anterior o bien dirija la atención del entrevistado a otra parte mas importante para su investigación. En suma, usted tiene que ser capaz de escuchar, reflexionar y hablar casi al mismo tiempo.

Según Babbie (2000) Steinar Kvale detalla siete etapas en el proceso completo de la entrevista las cuales son las siguientes:

1.- Tematizar. Aclarar el propósito de las entrevistas y los conceptos que va a explorar.

2.- Diseñar. Preparar el proceso mediante el cual lograra su objetivo, sin dejar fuera las consideraciones de la dimensión ética.

3.- Entrevistar. Realizar las entrevistas.

4.- Transcribir. Poner por escrito las entrevistas.

5.- Analizar. Determinar el significado de los materiales recopilados en relación con el propósito del estudio.

6.- Verificar. Comprobar la confiabilidad y la validez de los materiales.

7.- Informar. Comunicar a los demás de lo aprendido.

6.3 REGISTRO DE LAS OBSERVACIONES.

Es recomendable tanto para la investigación directa como para las entrevistas realizar las notas completas y precisas de lo que sucede.

En primer lugar no confiar en la memoria más que lo necesario, no es confiable. Es una buena idea tomar notas durante la observación o tan pronto como se pueda. Si se anota durante las observaciones, hay que ser discretos, pues las personas se comportaran de otra manera si lo ven anotando todo lo que dicen o hacen.

Segundo, también es buena idea tomar notas en etapas. En la primer etapa talvez deba tomar notas superficiales (palabras y frases) para estar al tanto de lo que ocurre. En seguida, hay que apartarse y escribir las notas con más detalle. Entre mas se demore, será menos probable que sea capaz de recordar con exactitud las cosas. Sin embargo, se necesita disciplina para mantener esa resolución. Las

observaciones cuidadosas y las anotaciones suelen ser tediosas, en especial si se está agitado o tenso y se extienden por largo rato.

Tercero, en la investigación de campo uno no está seguro de que es importante y que no, hasta tener la oportunidad de repasar y analizar un gran volumen de información, así que hay que anotar incluso aquello que al principio no parezca importante, pues quizá sea significativo después de todo. Así mismo, el acto de anotar los detalles “sin importancia” puede refrescarle la memoria sobre alguien importante.

VII. ESTUDIO DE CASO; LA SELVA CAFE.

Ya que hemos delimitado la manera en que se realizara el estudio, es momento de aterrizar todos estos conocimientos en el estudio específico de una organización como lo será en este caso *La Selva Café*, donde se realizo la investigación de campo correspondiente mediante instrumentos como lo son el cuestionario y la observación, primordialmente, encausados a delimitar su funcionamiento, su grado de formalización, siendo considerada una PyME por su número de trabajadores dentro de una franquicia y por otro lado una empresa formal al pertenecer a un concepto jurídico de negocio como el ya mencionado (franquicia) teniendo un cierto grado de formalidad a nivel general, por otro lado dentro del estudio podemos observar que este negocio comenzó como con una base e idea principal y esto fue un pequeño negocio creado a partir de familias indígenas en Chiapas y que posteriormente se visualizo hacerlo crecer en base a un bienestar de la comunidad Chiapaneca y a un comercio justo para los cafecultores de la región, es decir, un alto grado de responsabilidad social, que con el paso del tiempo se fue complementando con innovaciones organizacionales en el concepto y que podemos observar que se puede tener una alternativa de éxito para los pequeños negocios si se toma como ejemplo la manera en que funcionan estos grandes negocios que están trabajando de manera individual en franquicias y se lleva a la práctica con una mejora en un pequeño negocio de un emprendedor (Benchmarking).

Así que empezaremos por mostrar una visión general de la organización que vamos a estudiar.

LA SELVA CAFÉ



7.1 ANTECEDENTES.

Este Proyecto fue creado por la Unión de ejidos de la Selva, municipio de Las Margaritas, Chiapas. La Unión de la Selva se formó a finales de los años 70 y empezó a exportar café a finales de los años 80. En el año 1986 la organización se formaliza (como Unión de Ejidos de la Selva).

Es una organización que agrupa 1,300 familias de pequeños productores de 48 comunidades indígenas mayas de los pueblos Tojolabal, Tzental, Tzotzil y Chol, principalmente ubicados en los municipios de Las Margaritas y La Independencia, también en las zonas Selva, Altos y Frontera de Chiapas, todos los casos se trata de comunidades campesinas con un alto grado de marginalidad y pobreza., que trabajan desde hace varios años con sistemas de agricultura orgánica certificados por Naturland-Verband.

Han avanzado en la transformación agroindustrial del café, con el apoyo de otras organizaciones cafetaleras y el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad organizando la Empresa UNCAFESUR en la ciudad de Comitán, en donde se tiene actualmente un Beneficio Seco, maquinaria seleccionadora de café de alta calidad y una planta de tostado y molido. También cuentan con cafeterías- expendios en la Ciudad de México y en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Actualmente exporta café verde, es decir, sin tostar, a países como Holanda, Dinamarca, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y Canadá.

Desde principios de los años 90 ala Unión de la Selva empieza a producir Café Orgánico de manera sistemática y logra la certificación oficial de instancias internacionales como Naturland (Alemania) y OCIA (EEUU). Actualmente se trabaja únicamente con el prestigio Naturland.

Los primeros logros de la Unión de la Selva en la exportación se deben en parte al mercado del “comercio Justo” en Europa, es decir la venta directa a consumidores conscientes.

La Selva Café, Nace el 6 de enero de 1994, en la selva Lacandona, Chiapas México, por primera vez nace la empresa ideada por el alemán Jeron, la razón es simple, la explotación de los agricultores de los comerciantes, organiza un grupo de 200 pequeños propietarios, familias productoras de café, cuya finalidad es que el mejor beneficio lo obtengan los mismos productores y a su vez los propios consumidores, ya que la principal característica es que no se utilizan productos químicos en el cultivo, para obtener un producto 100% orgánico que garantice una mejor calidad y demanda en el mercado debido a esas cualidades.

Posteriormente se comercializa en forma directa con la creación de la primera cafetería que ve la luz el 18 de junio de 1996, en Coyoacán, con el fin de promover el consumo de café orgánico en México, y buscando alternativas de comercialización ante las fluctuaciones de los precios del café en el mercado, y la segunda el 18 de junio de 1998 en la colonia Condesa, actualmente son 19 sucursales, trece se localizan en el D.F. y 3 en la provincia mexicana, una en Cataluña España y una en Oklahoma E.U., debido al éxito son mas de 1300 familias en esta organización.

A partir de entonces cuando nace el concepto de “La Selva Café”, ya como cafetería, y es propiedad de La Selva Café, una empresa con objetivos sociales constituida por la Unión de Ejidos de la Selva.

Algunas sucursales La Selva Café se han asociado con otros interesados en fomentar el “comercio justo” del café orgánico.

En abril de 1998 se abrió la primera sucursal de la Selva Café en Europa, es decir en Mataró, Cataluña, España. En este caso la sucursal fue resultado de una alianza entre la Unión de la Selva, Setem, Alternativa 3 y GAP, todas organizaciones involucradas en la promoción del “Comercio Justo” en la región.

En el Caso de la cafetería de San Cristóbal de Las Casas en Chiapas, La Selva Café se asoció, a través de la constitución de Cafés Orgánicos de Chiapas, con dos organizaciones indígenas chiapanecos, por igual productores de café orgánico certificado. Se trata de Tiemelonlá Nich Klum, con sede en Palenque, y la Unión de Ejidos San Fernando, con sede en San Fernando.

7.2 EL CONCEPTO DE “LA SELVA CAFE” CAFETERIA.

La Selva Café es una iniciativa creada y fomentada por y desde la perspectiva de pequeños productores de café indígenas de Chiapas.

Es una cafetería con muchas variedades de café preparado, comida ligera y expendio de café en grano. Además cuenta con un servicio personalizado de alta calidad profesional y humana, donde predomina un ambiente plural y tolerante. Así como da a los empleados un trato justo, con respeto a las leyes laborales del lugar y con estímulos hacia el involucramiento y la participación activa de los empleados en la empresa.

Un lugar donde el café que se vende y se sirve es orgánico certificado y de alta calidad. Además es un espacio de encuentro social que promueve el consumo social y ecológicamente responsable.

Existe una relación interactiva con la clientela. A la clientela se le informa acerca del trasfondo y los diferentes aspectos del concepto: como son la calidad del café, las condiciones de vida de los pequeños productores indígenas, los procesos organizativos de los mismos, la producción orgánica, el comercio justo, etc., por otro lado se estimula la retroalimentación por parte de la misma clientela. Estas formas de comunicación se logran principalmente por medio de material impreso a través de los empleados. Los empleados están seleccionados y capacitados para este fin.

En La Selva Café se practica el "comercio justo" como compromiso entre productor y consumidor. En el comercio justo el papel de los comerciantes no es de lucrar con el esfuerzo de otros sino de presentación de servicios para las demás partes involucradas, es decir, para los productores en la empresa.

Ofrece a los productores de café, tanto como a los demás socios, sus empleados y sus clientes una identidad que le da cohesión y sentido social, lejos de los esquemas comerciales tradicionales en los cuales el único parámetro para el éxito es la ganancia monetaria.

Oferta al público una variedad de revistas y periódicos y eventualmente por Internet y otros medios, que permiten al cliente mantenerse informado sobre el acontecer social, político y cultural del país y el mundo.

La Selva Café aporta parte de sus ganancias a un fondo de desarrollo comunitario para comunidades de pequeños productores de café indígenas.

Brinda espacio a productores orgánicos y artesanías de otras empresas sociales, además ofrece escaparates a exponentes del arte contemporáneo a través de sus espacios de exhibición.

El mercado al que van dirigidos los productos va encaminado al sector terciario que es el de los servicios (cafeterías), pues se comercializa directamente (del productor al consumidor) sin necesidad de intermediarios, no comercializa a empresas industriales.

La Selva Café tiene un público objetivo, amplio y plural. Su diseño, ambientación y políticas de servicio y precios están enfocados principalmente en las clases media y media alta, intelectuales, sin dejar de ser accesibles para las clases de ingresos inferiores o superiores, intelectuales o no. Su atractivo fuerte es hacia las edades medianas (20-45 años) de ambos sexos.

Generalmente en Chiapas el trabajo es artesanal, los únicos medios de producción que intervienen son la despulpadora, la banda de plancha y la máquina de llenado. En las cafeterías se cuenta con una máquina tostadora y una máquina de molienda.

En Chiapas sí se documentan información (indicadores de gestión), por ejemplo fechas de cosecha, de siembra, de temporales, también se documentan las juntas extemporáneas, quienes participan en los tequios (trabajo comunal) por mencionar algunos.

En las cafeterías también se documentan los procedimientos de trabajo, se documentan los planes o proyectos a futuro.

7.2.1 Proveedores.

Los proveedores con los que se cuenta para esta producción son los siguientes:

Para que se dé la producción en la zona de Chiapas no se cuenta con proveedor alguno, ya que en esta zona se da la producción de autosuficiencia, es decir estos productores generan la cantidad necesaria de productos para ser consumida por las mismas comunidades, excepto en lo que respecta el grano de café, ya que esta es la que se produce para venta tanto en el interior como en el exterior del país.

Para la producción que es generada en las cafeterías y expendios de café se utilizan entre otros, los siguientes productores:

1. Grano de café: Cruz del Rosario S. DE S.S., con domicilio legal en Av. De la Paz 58 local J.
2. Panadería y Pastelería: Tzejeb Gourmet S. De S.S., con domicilio fiscal en Veracruz 57 col. Progreso Tizapan
3. Abarrotes y latería: La Selva Café S.A. de C. V., con domicilio fiscal en Veracruz 57 en la colonia Progreso Tizapan.
4. Embutidos Naturales: Industrias Alimenticias Sampers, S.A. de C. V., con domicilio fiscal en Cuvier 107 col. Nueva Anzures.
5. Refrescos: Embotelladora Pascual Boing, con domicilio fiscal en la calle de Lorenzo Bouturini S/n en la Colonia Transito.
6. Fumigación: Servicios profesionales de Fumigación, con domicilio fiscal en la calle de San Isidro 43 Col. San Miguel Iztacalco.

Siendo de importancia relevante que la mayoría de los proveedores son ecológicos, de movimientos orgánicos, o en pro del cuidado del medio ambiente, como lo es el caso de la empresa investigada.

7.3 EVALUACION DE LA GESTION DE LAS CAFETERIAS.

Se realizó una visita de campo tomando como muestra de la empresa analizada algunas cafeterías del sur de la ciudad aunque nos enfocamos en la franquicia que se encuentra en la colonia Del Valle, de la Delegación Benito Juárez.

A partir del contacto directo se percibe que hay una tendencia de rasgos que se encaminan hacia una Gestión de Calidad Total, si bien no se cumplen todos los aspectos, hay algunas características que hacen del servicio, un servicio de calidad.

El cliente, es una pieza clave del rompecabezas de la organización, ya que se le da la importancia necesaria, haciéndolo sentir como en casa.

En cada una de las sucursales existe un buzón de quejas y sugerencias, las cuáles la empresa toma en cuenta para realizar ajustes que se consideren necesarios siempre y cuando no dañen la imagen de La Selva Café.

La imagen que percibe el cliente al llegar a las cafeterías es de carácter artesanal, lo cual incluye las sillas de paja, mesas de madera, y decoración rústica tipo chiapaneca. Además existe un mural de mosaico con las formas de palmeras y naturaleza, creación de Sara Salinas Díaz de Cossío.

El tiempo de respuesta de los meseros en tomar la orden es mínimo, pues inmediatamente llegan a la mesa y de manera cordial toman la orden, la cual no tarda mucho en llegar, dependiendo de la elaboración de los alimentos (ya que no sólo se vende café, sino toda una variedad de alimentos rápidos).

Hay también una sección de revistas para que los clientes hagan uso de ellas, se cuenta de la misma manera con el periódico del día.

La Selva Café fomenta la cultura pues en su interior se ofrecen exposiciones artísticas y música, además se exhiben artesanías chiapaneca, oaxaqueña y veracruzana que están a la venta.

“En los expendios de La Selva Café se muele el café de su elección al momento y a su gusto, no dude en pedir un consejo sobre el molido apropiado para su cafetera o preparación de su café”.

En cuanto a la participación de los trabajadores, la empresa acepta aportaciones cuando sea en beneficio de la misma y los reconoce por medio de estímulos verbales o escritos (se les otorga reconocimiento al trabajador que proponga las mejoras a la organización para hacerla más eficiente).

Los trabajadores de la Selva Café reciben capacitación, ya sea a los de nuevo ingreso (los cuales usan una playera blanca a diferencia de los demás que usan una de color verde), como a los de promoción.

Además se da capacitación de actualización al personal ya establecido. La capacitación se proporciona cuando la empresa lo considera pertinente.

Existe un clima organizativo de confianza, respeto, cordialidad, iniciativa y compañerismo, esto posiblemente se debe a que hay una visión compartida, pues se han establecido intenciones y propósitos visibles para toda la organización, en este caso sería el principal propósito el de asegurar a las comunidades indígenas chiapanecas la venta de su café, con un precio justo, que no implique su explotación y saber que con su trabajo dan bienestar a gente pobre y marginada. Ellos saben que se han logrado edificar escuelas en Chiapas gracias a la Selva Café.

Se observa también el compromiso de los líderes (gerentes), pues promueven una cultura de calidad con su actitud de servicio dan a los demás miembros un buen ejemplo de lo que se necesita para brindar un servicio de calidad. Actitud transparente, existe confianza de los trabajadores hacia el gerente.

Existe una mejora continua en las cafeterías: por sus remodelaciones, nuevas sucursales, nuevos productos en la carta, actualizaciones en la información necesaria para la toma de decisiones entre otras cosas.

Se cuenta con un equipo de trabajo que se reúnen mensualmente para elaborar los programas de trabajo.

Existe un cierto grado de formalización, ya que sí se documentan los procedimientos que se llevan a cabo así como los resultados que se generan de dichas acciones.

7.4 CONDICIONES DEL ENTORNO.

En México se ha venido dando un creciente consumo de café, como una cultura, muestra de ellos son los crecientes negocios dedicados a la venta de café, molido, en grano, o preparado con sus deferentes especialidades de café gourmet, lo que ha llevado a que cada día aparezcan nuevos negocios de este giro o extensiones de uno ya existente (franquicias), por lo que se ha vuelto un clima cada vez más competitivo, según un artículo publicado en “EL Financiero” (marzo, 2006) la proliferación de cafeterías en México ha impulsado el aumento de consumo del grano, pero también ha creado las condiciones para que nuevas franquicias se establezcan y las ya consolidadas fortalezcan su expansión.

En 2002, el consumo per cápita México estaba en alrededor de 700 gramos, mientras que en otros países se consumen hasta cinco kilogramos per cápita.

Para 2004 – 2005, el consumo de los mexicanos se incrementó a 1.1 kilogramos, según el Consejo Mexicano del Café.

Uno de los casos más emblemáticos es el de Bisquets Obregón, que nació hace 60 años como una pequeña cafetería en la colonia Roma y ahora tiene 53 unidades, aunque es un fuerte competidor del ramo habría que considerar que en la actualidad estas franquicias han venido modificando su concepto ya que aunque primordialmente comenzó como una cafetería, ahora se combina con un concepto estilo Vips, o café Sanborn's, ya que sus menús ahora proveen de alimentos a la carta y no solo café.

Por otro lado más de 20 franquicias prosperan y otras empiezan su proceso de expansión, como Java COSAT Fine Coffe, mientras que el gran gigante, Starbucks Coffe, ha logrado, la apertura de su tienda número 76, a sólo dos años y medio del inicio de operaciones en nuestro país.

7.4.1 La principal competencia.

- Los Bisquets Obregón.

Fundada en 1945 por Isidro Segura, su nombre original era La Perla de Oriente, que con el paso se transformó debido a la fama que adquirió con sus bisquets y por estar ubicada en la avenida Obregón de la colonia Roma.

Bisquets Obregón comenzó en la década de los ochenta su etapa de expansión con la apertura de nuevos puntos de venta en la ciudad de México, y desde hace diez años trabaja con un concepto de franquicia bien definido, tanto en su operación como en su administración.

“Esta empresa 100 por ciento mexicana transmite su experiencia al inversionista que busca hacer una colocación sólida y redituable, con base en la

calidad y el prestigio de una firma reconocida por largo tiempo”, dice Alejandra Mancera, desarrolladora de franquicias.

Asegura que la compañía espera enfrentar la competencia con franquicias extranjeras del tamaño de Starbucks, “poniendo mucha atención y cuidado del negocio, manteniendo nuestros valores como una forma de trabajo, así como la tradición y excelente calidad de nuestros platillos y variedad de pan elaborados diariamente.”

“Nos preocupamos siempre de consentir a los clientes y a toda esta mezcla de ingredientes nos han llevado al éxito”, añade.

En la actualidad cuenta con 53 unidades ubicadas en el Distrito Federal, el Estado de México, Cancún, León, Metepec, Mérida, Aguascalientes, Guadalajara, Pachuca, Cuernavaca, Tuxtla Gutiérrez y Toluca.

Además de tres panaderías en el Estado de México y el Distrito Federal. “Tenemos un crecimiento interesante en el interior de la República Mexicana y se está considerando próximamente en el extranjero”.

Para este año abrirán sucursales en el Distrito Federal, Guadalajara, Morelia y Puebla, en un plan de crecimiento programado.

Lo que hace la diferencia entre Bisquets Obregón y la competencia, estima Mancera, es que sus 60 años de vida en el mercado se traducen en igual experiencia en el modelo de negocios **café – restaurante**.

- Java Coast Fine Coffe.

Surgió a principios de los ochentas en Estados Unidos y es un concepto operado internacionalmente por Cool Brands Internacional Ltd. En México, Fruzco de México es la encargada de liderar los esfuerzos de comercialización de la franquicia, que iniciaron a finales de 2004.

Esta firma es un negocio con gran potencial, que ofrece atractivos rendimientos, sostiene Octavio González, gerente de Fruzco de México S.A. de C.V., empresa que opera la franquicia en el país.

Java Coast Fine Coffe cuenta con tres cafeterías, una manejada por el corporativo en la Ciudad de México y las otras en San Luis Potosí y Culiacán.

La expectativa, dice González, es cerrar 2006 con un total ocho puntos de venta.

Este negocio, añade, tiene un margen bruto de utilidad de 60 por ciento, pero además da **facilidades a sus socios** para pagar los derechos de franquicia.

- Starbucks Coffe México.

Creada en Seattle en 1971 por Howard Schultz, Starbucks Coffee se establece en México en 2002, mediante una sociedad estratégica con ALSEA.

A dos años y medio del inicio de operaciones, Starbucks Coffe México ha logrado la apertura de su tienda número 76.

La cadena internacional de cafeterías gourmet más grande del mundo tiene presencia en cinco diferentes ciudades de la República Mexicana: Guadalajara, Puebla, Cuernavaca, Toluca y la Ciudad de México; en Monterrey abrirá una en Marzo.

De acuerdo con Gerardo Rojas, director general de Starbucks Coffe México, se cerrará el año aproximadamente 120 tiendas.

El gigante del café trabaja en México mediante una **sociedad estratégica** con Alsea, firma mexicana que además es responsable de la operación de Domino's

Pizza, Chilis, Popeyes, la Distribuidora Internacional de Alimentos (DIA) y parte del funcionamiento de Burger King.

En los diferentes países donde tiene presencia Starbucks **se asocia con empresas locales en una llamada “franquicia maestra”**, como es el caso de Grupo Asea en México o Grupo Vips en España.

Rojas indica que en México la cadena ha encontrado el ambiente ideal para su desarrollo, debido a su gran variedad y calidad de café, así como al creciente consumo. Además, fue el primer mercado en América Latina al que arribó.

Señala que la compañía apoya la producción de café cultivado a la sombra en el país, denominado Shade Grown México, método que no sólo garantiza la conservación de la biodiversidad, sino además el bienestar de los cafecultores y sus familias.

7.4.2 Límites al crecimiento del sector.

Después de la entrada en vigor de las reformas a la Ley de la Propiedad Industrial de Franquicias, se considera que estos cambios podrían inhibir el ingreso de nuevos negocios a México, o limitar el crecimiento de los ya establecidos. Esto, porque buscarán otras naciones donde no exista un marco jurídico excesivamente regulado, destaca Pablo Hooper Ramírez, socio del Despacho González Calvillo, dice que entre los países más desregulados en contratos de franquicias destacan Estados Unidos y Brasil, naciones a las que seguramente mirarán las potenciales firmas a establecerse en México o las que ya están operando en el país.

Explica que mediante estas reformas, el Poder Legislativo le otorga al franquiciatario mayor poder contractual sobre el franquiciante, lo que ocasionara un gran número de litigios.

Con la anterior legislación, originada 1982, los contratos se hacían de manera consensuada, pactada y flexible entre las dos partes, lo que alentaba el crecimiento de estos formatos de negocios.

Las reformas publicadas el 25 de enero en el Diario Oficial de la Federación (DOF), que empezaron a surtir efecto al día siguiente, incluyen 12 requisitos y el más crucial se refiere a criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y comisiones de los franquiciatarios.

El problema es que los márgenes de los negocios se determinan en función de los ingresos y costos, pero si realmente el franquiciante desea contratar a un gerente calificado y tener un local o punto de venta bien ubicado pero sumamente caro, obviamente sus utilidades serán menores.

Sin embargo, esto no puede determinarse a la firma del contrato de franquicia, sino una vez que este en operación el negocio.

Respecto a las comisiones, ahora serán obligatorias en todos los contratos, lo cual no debería ser porque el franquiciatario ya tiene un ingreso por la operación de la franquicia.

Otro punto sobresaliente considera las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos. Y no todas las franquicias pueden reembolsar ni tampoco tener la capacidad de financiar al franquiciante.

En este caso la desventaja es para el franquiciatario, quién debe pagar una regalía con base en sus ventas y no al revés.

De hecho, las nuevas reformas contienen aspectos negativos para ambas partes, pero definitivamente afectan más al franquiciante.

Se espera o percibe que un gran problema se vivirá en el corto y mediano plazos y este será que todos los franquiciantes deberán cambiar sus contratos.

VIII. INSTRUMENTO DE EVALUACION.

1. ¿Su negocio es una franquicia?
2. ¿Qué franquicia es?
3. ¿Quién es el franquiciante?
4. ¿Quién es el franquiciatario?
5. ¿Cuántos procedimientos de trabajo hay?
6. ¿Hay roles y tareas asignadas en esta franquicia?
7. ¿Tienen alguna propuesta para crecer y expandirse (hacia adentro o hacia fuera)?

8.1 RESULTADOS.

1. ¿Su negocio es una franquicia?

SI

2. ¿Qué franquicia es?

La Selva Café "Del Valle"

3. ¿Quién es el franquiciante?

Unión de Ejidos de La Selva

4. ¿Quién es el franquiciatario?

Por razones de seguridad y confidencialidad, no nos fue proporcionado el nombre del adquirente de esta franquicia.

5. ¿Cuántos procedimientos de trabajo hay?

A nivel operativo estrictamente existen 4 procedimientos, estos son: la preparación de las diferentes bebidas, la preparación de alimentos ligeros, cobro o cajero y atención al cliente o mesero, en alguna ocasión también se contaba con valet parking o acomodador de autos sin embargo este servicio ya no es proporcionado a sus clientes. Y a nivel administrativo tenemos un gerente y subgerente (en ocasiones reemplazado por un encargado del establecimiento)

6. ¿Hay roles y tareas asignadas en esta franquicia?

Sí. Las propuestas en el modelo de operación de la franquicia son las siguientes:

- Preparador de bebidas o fuentero: encargado de preparar los distintos cafés o bebidas ofrecidas en la carta.
- Preparador de alimentos o cocinero: encargado de preparar los diferentes alimentos ligeros que se ofrecen.
- Mesero: encargado de la atención al cliente, y entregar al cliente la orden solicitada, también mantener limpio el lugar.
- Cajero: encargado de cobrar la comanda de los distintos clientes.
- Los puestos administrativos: encargados del buen funcionamiento del negocio y de su crecimiento (trato con proveedores, empleados, etc.)

7. ¿Tienen alguna propuesta para crecer y expandirse (hacia adentro o hacia fuera)?

Se busca constantemente el crecimiento del negocio y adquirir nuevos establecimientos, para ello se cuenta con alternativas que apuestan por hacer del lugar un establecimiento estable con alto sentido cultural, mediante la exposición de arte, librerías, y se cuenta con un proyecto de campañas teatrales, donde se presentarían obras en ciertos horarios para que puedan ser disfrutadas por los asistentes del lugar, este proyecto es detallado en los anexos.

IX. ANALISIS Y CONCLUSIONES.

En el presente trabajo explique las principales características existentes entre una pequeña y una gran organización, y que básicamente consisten en el grado de formalización y complejidad de su organización o gestión.

En el caso práctico podemos observar una organización digamos a nivel franquicia considerada PyME por su número de trabajadores y que en su conjunto podríamos ubicarla como una mediana empresa, en la que podemos observar un bajo nivel de difusión o mercadotecnia. Realmente su nivel de comercialización es bueno en algunas franquicias más que en otras y debería ser general, ya que el concepto aplicaría igual para todas ellas, por otro lado no se observa ninguna asociación o alianza estratégica, lo que la limita ante sus competidores.

La Selva Café ha concretado solo una pequeña red de franquicias, pero al querer mantener su autonomía esta perdiendo mercado ante las organizaciones del mismo giro que también están en proceso de crecimiento o las ya consolidadas (caso concreto; Star Bucks Coffe, Bisquets Obregón, Coffe Station, etc), el tener un comercio justo es bueno, además el eliminar intermediarios debería poder permitirles ofrecer un mejor precio ante sus competidores, pero en ellos la asociación estratégica les permite tener precios competitivos, diversidad de productos, promociones, etc..., y todo aquello que les permite tener un mayor mercado y ganar terreno.

Considero sería pertinente sacar provecho del concepto un tanto altruista de esta organización en cuanto a el comercio justo, la calidad del café y la cultura, ya que si no se difunde difícilmente podrá competir con las grandes trasnacionales que se apoderan cada vez más de este mercado. Para ello considero necesario el

buscar alianzas estratégicas que le permitan llevar a cabo esta difusión, así lo han logrado las grandes cadenas de comida rápida además las cadenas de cines con refresqueras principalmente, por mencionar algunas. Lo más pertinente sería buscar alguna alianza con alguno o algunos de sus proveedores, no solo de café pues recordemos que es directo del productor, pero podría ser con los otros proveedores para la comida ligera caso de pan (Bimbo sería una ideal elección), bebidas (con alguna refresquera principalmente mexicana que siga de acuerdo con su concepto de comercio justo, la cooperativa Pascual Boing parecería una buena opción) y buscar así por el estilo asociaciones que le permitan una mayor difusión en su conjunto en el que ambos salgan beneficiados y que nuestra red de franquicias obtenga quizás publicidad por medio de empaques o algún otro medio de estos proveedores.

Quizás se esta descuidando una visión a largo plazo y esta organización esta comenzando a presentar síntomas de decadencia, pues cabe mencionar que a la fecha ha desaparecido una franquicia en las Águilas y esta por seguir el mismo camino una más en Del Valle, la falta de visión y planeación esta permitiendo que sean rezagadas por las grandes trasnacionales que ofrecen una mayor diversidad de productos o menús y que tienen una mayor difusión y capacidad de crecimiento.

ANEXO 1

Manual de Recursos Humanos (competencias laborales)

Referencia del Trabajo	Gerente
Áreas de efectividad y áreas de medida <ol style="list-style-type: none">1. Reclutar, dirigir y capacitar personal.2. Intensificar ventas.3. Control de costos.4. Compras: contacto con proveedores5. Estar en constante comunicación con el franquiciatario.6. Implementar nuevos procesos aprobados por el franquiciatario.7. Mantener estándares de calidad.8. Verifica los resultados de ventas diarias, inventarios semanales.	
Áreas de autoridad <ol style="list-style-type: none">1.- Decidir tácticas para optimizar recursos y maximizar ganancias.	

Experiencia: 3 años mínimo en puestos similares

Escolaridad: LAE, LRC, LRI, Mercadotecnia, o afín.

Edad: 30 años en adelante.

Estado civil: Casado (preferentemente)

Sexo: Indistinto

Otros: Manejo de Office, orientado a objetivos, disponibilidad de horario

Cualidades: Liderazgo, manejo de personal, trabajo en equipo, capacidad de negociación, excelente presentación, capacidad de análisis y estrategia.

Referencia del Trabajo	<i>Sub – Gerente</i>
<p>Áreas de efectividad y áreas de medida</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutar, dirigir y capacitar personal, estará al pendiente de mantener el número de empleados correspondiente. 2. Informa de las políticas, leyes laborales y procedimientos de seguridad. 3. Promueve y evalúa los estándares de calidad y servicio. 4. Apoya al Gerente a verificar las normas y prácticas de salubridad en el restaurante. 5. Encargado del control de procedimientos, horarios, permisos, ausencias, descansos, vacaciones, etc. 6. Apoyo de inventarios 	
<p>Áreas de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad directa con todos los empleados, para la verificación de calidad y servicio. 2. Apoyo al Gerente con proveedores 	

Experiencia: 2 años mínimo en puestos similares

Escolaridad: LAE, LRC, LRI, Mercadotecnia, o afín, trancos o pasantes.

Edad: 25 años en adelante

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Otros: Manejo de Office, orientado a objetivos, disponibilidad de horario

Cualidades: Manejo de personal, trabajo en equipo, buena presentación.

Referencia del Trabajo	<i>Meseros</i>
Áreas de efectividad y áreas de medida <ol style="list-style-type: none">1. Atención directa al cliente.2. Tomar comanda.3. Mantener limpias las mesas.4. Apoyo en el cobro de comanda al cliente.	
Áreas de autoridad <ol style="list-style-type: none">1. Trabajo en equipo con meseros, barra y caja.	

Experiencia: 6 meses mínimo en puesto similar

Escolaridad: Secundaria o preparatoria trunca o terminada.

Edad: 17 a 25 años.

Estado civil: Soltero

Sexo: Indistinto

Otros: Disponibilidad de horario

Cualidades: Trabajo en equipo, buena presentación, excelente actitud y trato al cliente.

Referencia del Trabajo	<i>Preparador de bebidas</i>
Áreas de efectividad y áreas de medida <ol style="list-style-type: none">1. Preparar los distintos cafés gourmet que se venden.2. Apoyo a preparador de alimentos y a meseros de ser necesario.3. Apoyo de inventarios.	
Áreas de autoridad <ol style="list-style-type: none">1. Trabajo en equipo	

Experiencia: 6 meses en puestos similares

Escolaridad: Secundaria o bachillerato trunco o terminado.

Edad: 18 a 25 años

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Otros: Disponibilidad de horario

Cualidades: Trabajo en equipo, buena presentación, excelente actitud y trato al cliente.

Referencia del Trabajo	<i>Preparador de alimentos</i>
Áreas de efectividad y áreas de medida <ol style="list-style-type: none">1. Preparar los distintos alimentos que se venden.2. Apoyo a preparador de bebidas y a meseros de ser necesario.3. Apoyo de inventarios.	
Áreas de autoridad <ol style="list-style-type: none">1. Trabajo en equipo	

Experiencia: 6 meses en puestos similares

Escolaridad: Secundaria o bachillerato trunco o terminado.

Edad: 18 a 25 años

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Otros: Disponibilidad de horario

Cualidades: Trabajo en equipo, buena presentación, excelente actitud y trato al cliente.

Referencia del Trabajo	<i>Cajero (a)</i>
Áreas de efectividad y áreas de medida <ol style="list-style-type: none">1. Realizar los cobros a los clientes.2. Apoyo a trato con proveedores.3. Apoyo de inventarios.	
Áreas de autoridad <ol style="list-style-type: none">1. Trabajo en equipo2. Auxiliar en el funcionamiento adecuado del estado de la franquicia	

Experiencia: 1 años en puesto similar

Escolaridad: Bachillerato.

Edad: 20 a 30 años

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Otros: Manejo de Office y Disponibilidad de horario

Cualidades: Habilidad en cobro, responsable, trabajo en equipo, buena presentación, excelente actitud y trato al cliente.

ANEXO 2

Manual de puestos y actividades.

De manera general y considerando que el principal giro del negocio es la venta de café preparado, tenemos de manera breve algunos de los procedimientos.

CAPUCHINO CALIENTE

Ingredientes:

- Leche	100 ml.
- Café mezcla de la casa	10 grs.
- Agua	30 ml.
- Canela molida	1 gr.

Preparación:

Con ayuda del Capuchino Magic vierta leche espumada dentro de la copa de capuchino hasta el borde, tome el porta filtro, sirva los 10 grs. de café molido, compáctelo y embónelo a la cafetera, coloque la taza medidora debajo hasta obtener los 30 ml. de café filtrado, vierta el café lentamente sobre la leche espumada y al final espolvoree la canela.

Utensilios	Materiales Auxiliares	Servicio para llevar
Copa de capuchino	Servilleta	Vaso y tapa 12 Oz.
Plato No. 2	Galleta de café	Un servicio (servilleta, agitador y dos sobres de azúcar)
Cuchara fuentera	Dos sobres de azúcar	

Presentación:

En un plato No. 2 se coloca la servilleta doblada en triángulo y sobre esta la copa de capuchino, del lado izquierdo la galleta y del lado derecho la cuchara fuentera.

CAPUCHINO FRIO

Ingredientes:

- Leche fría	110 ml.
- Café mezcla de la casa	10 grs.
- Agua	30 ml.
- Hielo picado	50 gr.
- Canela molida	1 gr.

Preparación:

Vierta 30 ml. de leche en el vaso esquimero junto con el hielo y bata hasta obtener una espuma rígida, vacíe los 80 ml. de leche en la copa de capuchino y sobre esta leche espumada, posteriormente agregue lentamente los 30 ml. de café (carga fría) y al final espolvoree la canela.

Utensilios	Materiales Auxiliares	Servicio para llevar
Copa de capuchino	Servilleta	Vaso y tapa 12 Oz. (transparente)
Plato No. 2	Galleta de café	Un servicio (servilleta, dos sobres de azúcar y popote)
Cuchara fuentera	Dos sobres de azúcar	
	Popote	

Presentación:

En un plato No. 2 se coloca la servilleta doblada en triángulo y sobre esta la copa de capuchino, del lado izquierdo la galleta y del lado derecho la cuchara fuentera junto con el popote.

AMERICANO LA SELVA

Ingredientes:

- Agua 200 ml.
- Café mezcla de la casa 10 grs.
- Leche (opcional) 20 ml.

Preparación:

La taza cafetera se llena hasta 170 ml. de agua, se dosifica 10 gr de café molido en el portafiltro y se compacta, se embona a la cafetera express, se coloca la taza debajo para dejar caer los 30 ml de café filtrado hasta completar los 200 ml.

Utensilios	Materiales Auxiliares	Servicio para llevar
Taza de americano	Servilleta	Vaso y tapa 8 Oz.
Plato No. 2	Galleta de café	Un servicio (servilleta, agitador y dos sobres de azúcar)
Cuchara cafetera	Dos sobres de azúcar	
Cremera		

Presentación:

En un plato No. 2 se coloca la servilleta doblada en triángulo y sobre esta la taza de café americano, del lado izquierdo la galleta y del lado derecho la cuchara cafetera. Si el cliente solicita leche esta se sirve en una taza cremera.

JUGUELADO LA SELVA

Ingredientes:

- Jugo de toronja	50 ml.
- Jugo de limón	20 grs.
- Jugo de naranja	50 ml.
- Hielo picado	200 gr.
- Jarabe natural	50 ml.

Preparación:

Vierta los ingredientes en el vaso de la licuadora Vita Mix y prográmela 15 seg., enciéndala, vacíe el contenido en el vaso.

Utensilios	Materiales Auxiliares	Servicio para llevar
Vaso No. 3 (12 Oz.)	Servilleta	Vaso y tapa 12 Oz. (transparente)
Licuadora Vita Mix	Popote	Servilleta.
		Popote

Presentación:

El vaso se presenta en la mesa acompañado de un popote en el interior de una servilleta doblada en triángulo.

Sin embargo cabe hacer mención de todos los productos de bebidas ofrecidos en la cafetería:

Café en taza

- Americano La Selva.
- Americano tradicional.
- Americano moka.
- Café filtrado individual.
- Express.
- Express doble.
- Cortado.
- Cortado doble.
- Café de olla.
- Café au lait.
- Café vienes.
- Café turco.

Café con licor

- Express licor.
- Café margaritas.
- Café especial La Selva.
- Café irlandés.

Capuchinos calientes

- Capuchino caliente.
- Capuchino chico.
- Capuchino de sabores.

Capuchinos fríos

- Capuchino de sabores.
- Capuchino frappe.

- Capuchino frappe de sabores.

Jugos

- Jugos (naranja, toronja, zanahoria o combinado)
- Limonada, naranjada o toronjada.
- Juguelado (limón, naranja o toronja)
- Juguelado La selva.

Té

- Té especial.
- Té helado especial.

Chocolates

- Chocolate frío.
- Chocolate vienes.

Esquimos

- Esquimos de sabores.

De la fuente

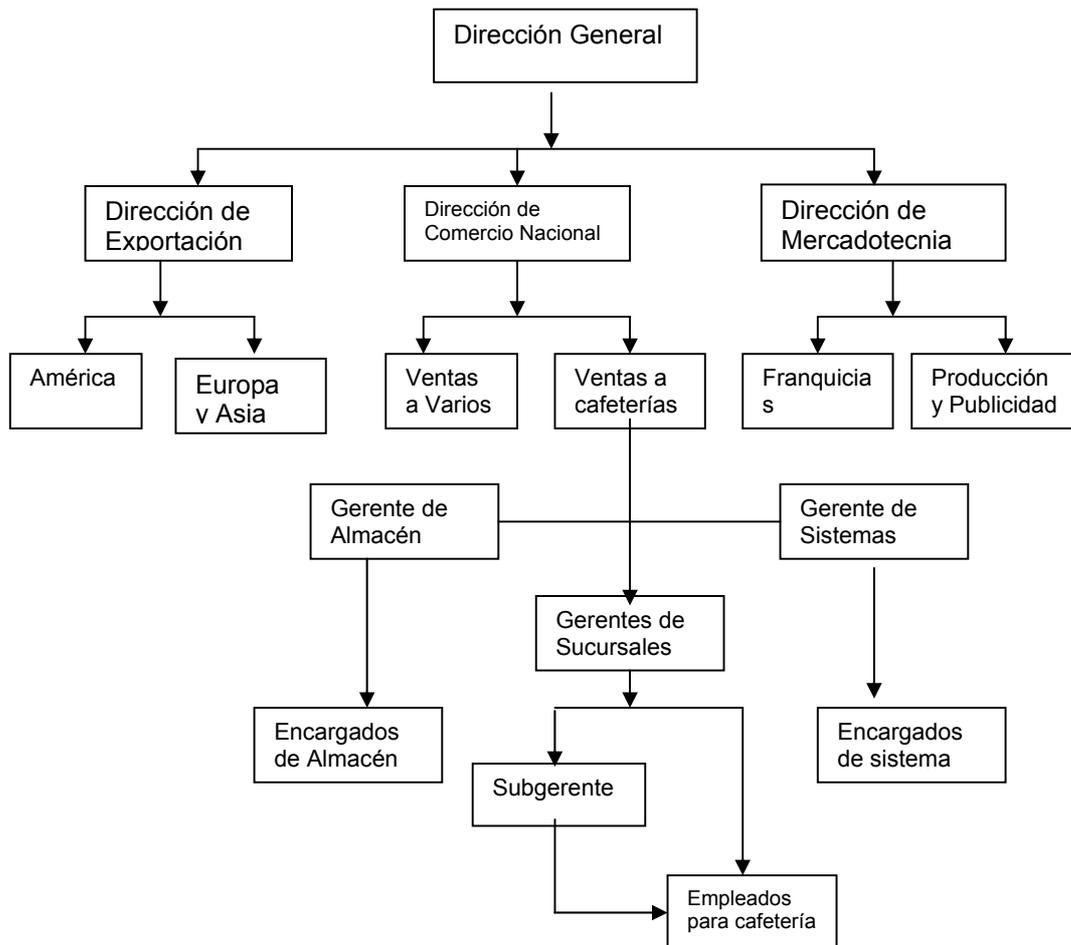
- Leche
- Agua
- Refresco
- Mineralizada
- Soda caribeña
- Cerveza
- Chelada
- Michelada
- Vino de mesa

Además de contar con alimentos ligeros para acompañar las bebidas.

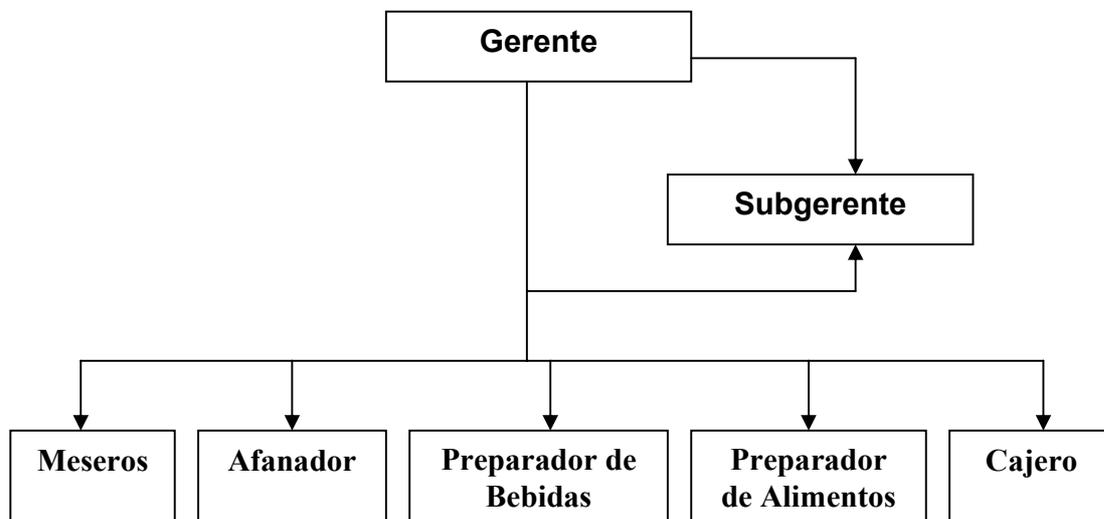
ANEXO 3

Organigramas.

Estructura organizativa de “La Selva Café”, a nivel general.



Estructura organizativa de “La Selva Café”, a nivel franquicia.



ANEXO 4

Plan Estratégico.

Giro:

La siembra, cultivo, venta y exportación de café orgánico.

Misión:

Posicionamiento de la red de expendios, cafeterías “La Selva Café”, en los mercados nacional e internacional de puntos de venta de café de alta calidad; como expendio y cafetería especializados en café orgánico directo de los pequeños productores de Chiapas, México.

Visión:

Ampliación al mercado nacional e internacional fomentando el consumo de café orgánico, dado el desarrollo autogestivo de las comunidades de indígenas productoras de café (Tzentel, Tzotzil, Tojolabal y Chol).

La Selva Café es una iniciativa creada por la **Unión de Ejidos de La Selva** para ofrecer al público los mejores cafés orgánicos certificados de México producidos por las **1368 familias campesinas tojolabales y tzeltales** miembros de la **Unión de Ejidos de la Selva**.



Las cafeterías **La Selva Café**, ofrecen a sus consumidores el café cultivado por los pequeños productores indígenas **sin intermediarios**, esta distribución directa ofrece a los productores un pago digno por su trabajo en beneficio de sus familias así como un precio atractivo a los clientes de nuestras cafeterías con la oportunidad de contribuir al desarrollo de las zonas marginadas de **Chiapas** en donde habitan los miembros de **La Unión de Ejidos**.



Te invita a disfrutar las exposiciones que se encuentran montadas las cafeterías LA SELVA CAFÉ, ven y conoce a nuestros expositores, deléitate con su obra mientras disfrutas de un exquisito café.

Rebanadas de Pastel

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Las rebanadas de pastel es un espectáculo teatral, compuesto de una serie de obras de teatro hipercortas, diseñado para ser representado en Cafeterías de la Ciudad de México.

ANTECEDENTES La puesta en escena de las REBANADAS DE PASTEL nace de la inquietud de un grupo de artistas teatrales mexicanos (directores de escena, dramaturgos, actores y productores), agrupados bajo CIDAL (Asociación sin fines de lucro y con más de un lustro de experiencia) por dar a conocer en nuestro país propuestas teatrales inéditas, influyentes y atractivas.

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

- Generar un teatro de calidad completo. Desde la concepción de la idea, pasando por el texto dramático, hasta la puesta en escena.
- Buscar nuevos espacios donde presentar los espectáculos teatrales contemporáneos que puedan crear nuevas audiencias
- Apoyar y encaminar a las nuevas generaciones de teatreros nacional.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Dar a conocer en nuestro país las rebanadas de pastel, un género teatral que goza de amplia aceptación y prestigio tanto en los Estados Unidos como en Canadá y el Reino Unido
- Lograr que los cafés se llenen de visitantes, pasen un rato excepcional y vuelvan.

RESPONSABLE DEL PROYECTO

Humberto Pérez Mortera
Coordinador de Actividades Artísticas del Grupo CIDAL
E-mail: humberto_rod@yahoo.com

LUGARES DE PRESENTACIÓN: Los diferentes cafés de la Selva de la Ciudad.

¿Por qué invertir en La Selva Café?

Seguridad

Las retracciones económicas que ha sufrido nuestro país han demostrado que las franquicias son mucho menos vulnerables que las empresas individuales. **La Selva Café** ha demostrado tener tazas de rendimiento siempre competitivas. Es la prueba de la compatibilidad del éxito económico con la **responsabilidad social y ecológica**.

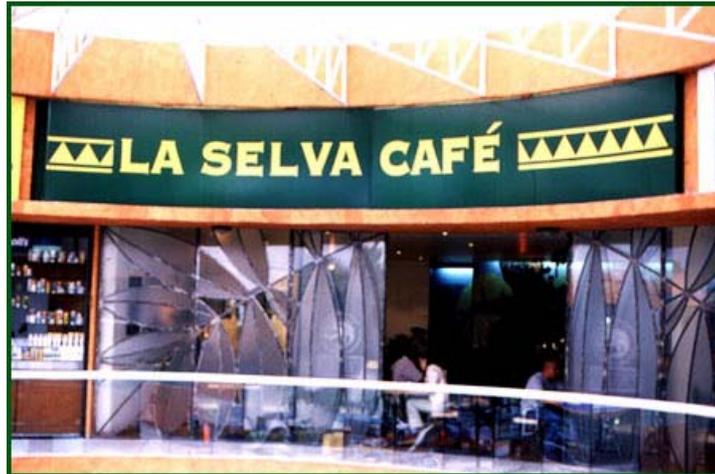
Rentabilidad

La Selva Café tiene una amplia gama de líneas de ingresos: **café en grano** o **molido** de venta de expendio, **café en taza**, **alimentos y bebidas** diversas de cafetería y venta de **productos** de **vitrina**. Estas líneas nos permiten **diversificar los ingresos**.

ANEXO 5

Algunas Cafeterías.

Las Águilas.



Del Valle



Coyoacán



Condesa



Amsterdam



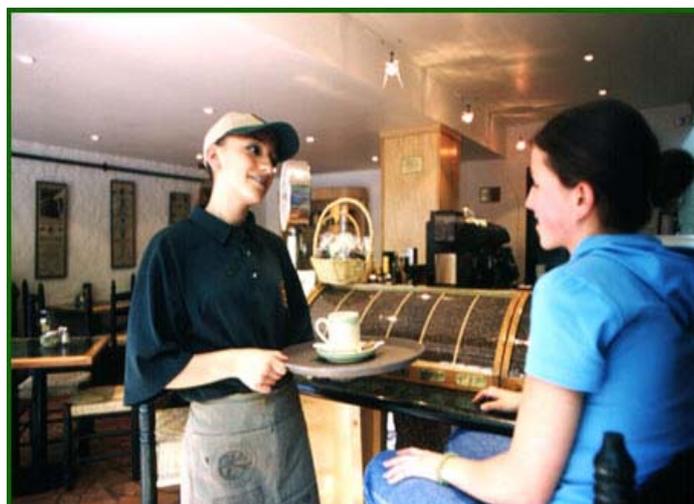
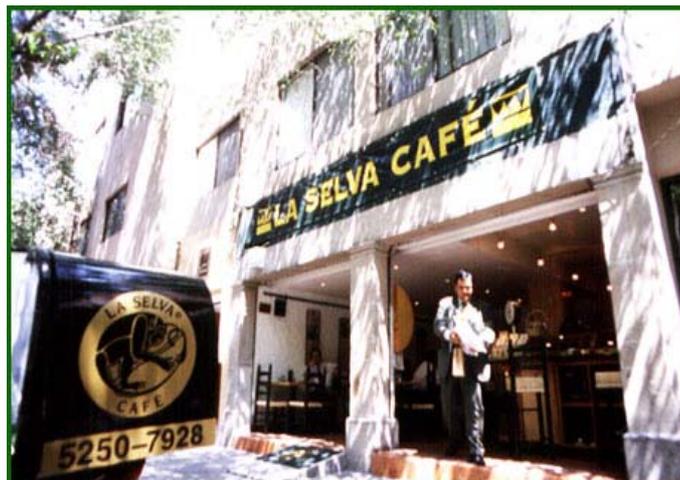
Acoxpa



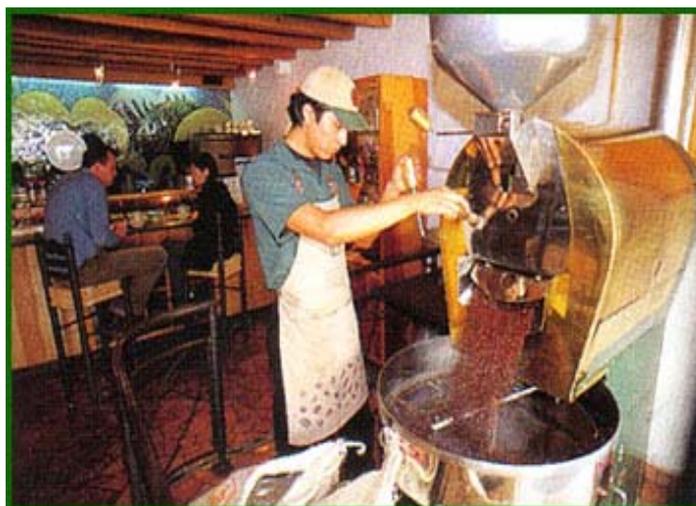
Florida (Insurgentes Sur)



Polanco



San Ángel



Santa Fe



Guadalupe Inn



Tlalpan



Roma



Satélite



BIBLIOGRAFIA.

1. Ansoff, H. Igor; McDonell, Edward J. (1998), **La dirección estratégica en la práctica empresarial**, México, Pearson Educación.
2. Arzate, Silvia (01 Marzo, 2006), **Creciente consumo de café en México alienta el desarrollo de franquicias**, El Financiero, Año XXV, No. 7010, pp. 11A, México, El Financiero, S.A. de C.V.
3. Cabello Chávez, Adalberto; Reyes Avellaneda, Rafael; Solís Pérez, Pedro Constantino (Diciembre, 2004), **El perfil organizacional de las PyMEs (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral**, Administración y Organizaciones, Año 7, No. 13, pp. 69-89, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
4. Feher Tocatli, Ferenz; Gallastegui, Juan Manuel (2001), **Las Franquicias un efecto de la globalización: 100 preguntas, 100 respuestas**, México, McGraw – Hill.
5. Godínez Jiménez, Héctor (1999), **Panorama de la Mercadotecnia**, México, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.
6. Gutiérrez, Elvia (25 Enero, 2006), **Empresas trasnacionales, principales fuentes de financiamiento; México ocupa el duodécimo lugar en el mundo**, El Financiero, Año XXV, No. 6985, pp. 3A, México, El Financiero, S.A. de C.V.
7. Hall, Richard (1983), **Organizaciones: estructura y proceso**, México, Prentice Hall.
8. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1998), **Metodología de la Investigación**, México, McGraw – Hill.

9. Johnson, Ferry; Scholes, Kevan (2001), **Dirección Estratégica**, España, Prentice Hall.
10. Juárez Uribe, Cristina (Julio, 2000), **Alianzas Estratégicas Empresariales, Estrategia patrimonial**, año 1, núm. 3, pp. 5 – 8, México, Editorial Ithur S.A. de C.V.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín (2000), **Como aplicar la Planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa**, México, Ed. Ecafsa-Thompson Learning.
12. Saldaña, Ivette (25 Enero, 2006), **Pequeñas y medianas empresas, al margen del boom exportador**, El Financiero, Año XXV, No. 6985, pp. 10, México, El Financiero, S.A. de C.V.
13. Simón Baqueiro, Juan Carlos (23 Enero, 2006), **La Empresa Familiar en México**, El Financiero, Año XXV, No. 6983, pp. 32, México, El Financiero, S.A. de C.V.
14. Spendolini, Michael J. (1994), **Benchmarking**, México, Norma.
15. Steiner, George A. (1983), **Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber**, México, Continental.
16. www.laselvacafe.com.mx
17. www.ueselva@cafetenam.com.mx

70-1

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

LA FRANQUICIA "LA SELVA CAFÉ":
EL SABER HACER Y COMPETENCIAS LABORALES

TESINA

Que para obtener el grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Rubio Mejía Luis Gerardo

ASESOR: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

México, D.F.

Diciembre 2006.