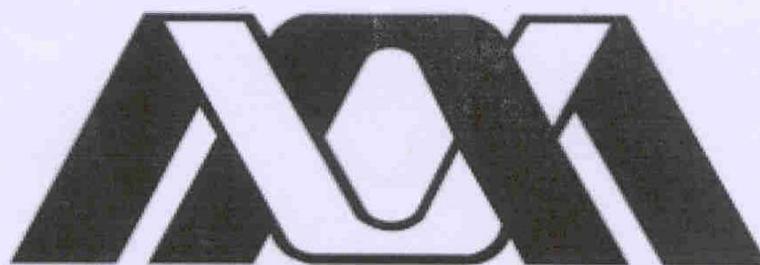


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
UNIDAD IZTAPALAPA



Casa abierta al tiempo

TORTAS LOCAS HIPOCAMPO GRAN SUR: SU COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

TESINA

Que para obtener el grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:
Hernández Perales Héctor Mauricio
Luna Serrano Eduardo
Mendoza García Félix
Navarrete Juárez Francisco Edgar

Asesor: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

México D. F.

Marzo 2006

A quienes nos enseñaron a nadar contra la corriente, nuestros padres, por su inmenso amor comprensión apoyo, y por creer en nosotros.
Estamos profunda y sinceramente agradecidos a nuestro querido profesor, guía y amigo Rafael Reyes Avellaneda, por sus largas horas de paciencia, apoyo y dirección.

Hernández Perales Héctor Mauricio
Luna Serrano Eduardo
Mendoza García Félix
Navarrete Juárez Francisco Edgar

INDICE

CAPITULO I Planteamiento del problema

1.1 Problema	6
1.2 Objetivos de investigación.	6
1.3 Preguntas de investigación.	6
1.4 Justificación de la investigación.	7
1.5 Hipótesis	8

CAPITULO II Marco teórico

2.1 Complejidad.	15
2.2 Enfoque de sistemas."La organización como sistema abierto"	45
2.3 El modelo organizacional de Franquicias.	49
2.4 Planeación estratégica	63
2.5 Pequeñas y medianas empresas (PyMES)	91

CAPITULO III Metodología de la investigación

3.1 Investigación no experimental	95
3.2 Cuestionario	96
3.3 Observación	96
3.4 Estudio de caso	96
3.5 "Tortas locas Hipocampo Gran Sur"	96

Historia

CAPITULO IV Análisis y Conclusiones

4.1 Respuestas a las hipótesis	103
4.2 Conclusión general sobre la franquicia	105
4.3 Conclusión General	107
Anexo 1: Cuestionario aplicado	108
Anexo 2: Perfiles gerenciales	109
Anexo 3: Descripción de procedimientos	118
Anexo 4: Organigrama	125
Bibliografía	126

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMA: Destacar las variables, elementos y factores de éxito en: “Tortas locas Hipocampo Gran Sur”

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: Identificar las herramientas y la estructura organizacional empleada en: “Tortas locas Hipocampo Gran Sur”, destacando los procesos que la han mantenido,

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo esta organizada la franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”?
2. ¿Cómo se realiza el trabajo en la franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”?
3. ¿Cómo son los procedimientos de trabajo en “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se justifica porque “hoy día, se habla de un mundo integrado como una aldea (globalidad), en donde aparentemente solo existe una sociedad global sin fronteras tanto en el ambiente 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 de 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 económicas realizadas, principalmente por las empresas globales o transnacionales”. Cabello, Reyes y Solís (2005, p. 72).

Los posibles beneficiados con la actual investigación, pueden ser, los mismos franquiciatarios, debido a que podrían descubrir algunos elementos o factores que permiten el crecimiento y expansión de las franquicias.

HIPÓTESIS:

H₁: La franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”, que por su tamaño es una PyME, se organiza bajo la tutela del franquiciante, quien cede el control al franquiciatario bajo la normalización.

- 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)
- Normalización: Es predefinir el funcionamiento organizacional, describir por escrito las tareas, procedimientos y prescribir las funciones de cada especialista u oficio, esto implica que los procedimientos y la toma de decisiones están reglamentados en toda la organización.

H₂: La franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur” es una organización formal, donde se asignan roles y tareas (Manual de procedimientos) a los trabajadores de acuerdo a una estructura formal, 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 “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur” 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.

HIPÓTESIS NULAS

H₁ (0): La franquicia "Tortas Locas Hipocampo Gran Sur", que por su tamaño es una PyME, no se organiza bajo la tutela del franquiciatario, quien no cede el control al franquiciante bajo la normalización

H₂ (0): La franquicia "Tortas Locas Hipocampo Gran Sur", no es una organización formal, no se asignan roles ni tareas (Manual de procedimientos) a los trabajadores de acuerdo a una estructura formal, status ó jerarquía.

H₃ (0): La franquicia "Tortas Locas Hipocampo Gran Sur" no es una organización formal, donde no se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados (rutinarios) y no existen secuencias de pasos.

II.- MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordamos cinco temas, los cuales son: Complejidad, Enfoque de Sistemas, El Modelo Organizacional de Franquicias y Planeación Estratégica y Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

En el primer tema se hablara, como su nombre lo indica, de complejidad y las variables que la definen las cuales son: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial, además se hace referencia a las consecuencias de la complejidad y su relación con el tamaño de la organización, así como algunas determinantes adicionales de la complejidad y su relación con las tres dimensiones de la complejidad.

En el segundo apartado de este capítulo desarrollamos el enfoque sistémico de las organizaciones, considerando a la organización como un sistema social en términos de su estructura, procesos y funciones intentando la comprensión entre sus componentes. Hacemos referencia principalmente a conceptos importantes como: sistema cerrado y sistema abierto, indicando la definición y las características significativas de los mismos.

En el apartado referente al modelo organizacional de franquicias del capítulo explicamos de manera general todo lo concerniente al sistema de franquicias, se expone el concepto comercial de franquicia, así como las partes que intervienen en él. Agregamos una breve explicación de los antecedentes del modelo organizacional de franquicias en México, mencionando, a su vez, las instituciones, dedicadas a difundir, promover y desarrollar la figura comercial de franquicia en México.

Precisamos también las ventajas que obtienen tanto el franquiciatario como el franquiciante, así como también los riesgos a los que están expuestas ambas partes involucradas en este sistema de negocios.

Se pueden encontrar a manera de lista algunos de los diversos giros en los que es posible el desarrollo de este formato de negocios.

De igual forma, exponemos también la metodología más usada cuando se desarrolla un modelo de franquicias, con el fin de entender de mejor manera el funcionamiento de estas, por último, hacemos mención del marco jurídico que tiene como propósito otorgar mayor seguridad jurídica a franquiciantes y franquiciatarios. Debido a que este sector se autorregula, sólo indicamos los elementos que lo conforman.

Una vez analizados los temas anteriores, abarcamos la cuestión del proceso de planeación estratégica, debido a la importancia que reviste en la identificación y práctica de los objetivos a largo plazo de la empresa, además de los beneficios ya conocidos que reporta a las organizaciones como el mantener el enfoque en el futuro, uniendo al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangible. Veremos pues, el proceso de planeación estratégica considerando como un punto de partida el desarrollo de un programa para que sean realizados los objetivos deseados por la organización. Explicamos también, una definición de planeación, haciendo referencia a sus ventajas y desventajas.

Se analizan también en este apartado los factores que influyen en el diseño de los sistemas de planeación (tamaño, organización), mismos que pueden ser identificados de mejor manera en los anexos correspondientes. Por otro lado, se mencionan a manera de lista varios propósitos que un sistema de planeación estratégica puede abarcar. Hablamos del plan para planear conocidos como

“manuales de planeación”, su importancia para la planeación de una empresa y la información contenida en ellos, así como su utilidad para el nivel directivo de las organizaciones. De igual manera, exponemos la variedad en tamaño, contenido y esencia de dichos manuales, igualmente, haciendo mención de los peligros que existen al preparar el plan para planear.

Por otro lado, se definen, además de que se presentan las ventajas, desventajas y modificaciones de cuatro enfoques del diseño del sistema: descendiente, ascendiente, combinado, planeación de equipo. Ya que ninguno de los sistemas de diseño es idóneo para determinadas organizaciones, se exponen nueve alternativas flexibles para el momento de tomar una decisión de adoptar un sistema de planeación para una organización: Integridad del sistema, Profundidad de análisis, Grado de formalidad, Relación, Perspectiva de tiempo, El ejecutivo de planeación corporativo, Iniciar el sistema, Participación de personal, La función de un ejecutivo en jefe

Por último, desarrollamos el tema de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs),

Sus distintos tipos de configuración, características alcances y limitaciones de las PyMEs en el sector manufacturero y las de tipo familiar.

En esta última parte, se encuentra una tabla que describe la clasificación de las PyMEs, de acuerdo al número de empleados. Por otro lado, se encontrarán distintas interpretaciones de la gestión de las PyMEs, una desde el enfoque de la administración científica y la segunda desde un enfoque sistémico, situando a la organización dentro del contexto de la globalización tomando en cuenta variables externas como la tecnología y el mercado y su relación con la estructura de la organización.

COMPLEJIDAD

Según Hall (1987: Págs. 75-92), argumenta que la complejidad en una organización se puede explicar a través de tres variables: la diferenciación vertical, la diferenciación horizontal y la dispersión espacial.

También, nos menciona que la complejidad de una organización tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente. En donde la premisa son las condiciones externas y los procesos internos. Por lo que son los factores dominantes para la determinación de la forma de una organización.

Igualmente, nos dice, que lo mismo que el tamaño, la complejidad es una de las primeras cosas a las que se enfrenta una persona al llegar a una organización y que está más allá de las más simples y que son, por lo general, inmediatamente evidentes: la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Las organizaciones que parecen muy simples, a primera vista, pueden mostrar formas interesantes de complejidad.

Y que las partes componentes de una organización pueden variar individualmente en su grado de complejidad, y la complejidad explicará esas partes componentes.

Argumenta también, que la complejidad no es un aspecto simple. Ya que el concepto contiene varios componentes que no varían, necesariamente, en conjunto. Y el concepto transmite, al mismo tiempo, un significado en la literatura organizacional: las organizaciones complejas tienen muchas subpartes lo cual exige coordinación y control y entre más compleja sea la organización estos temas se volverán más

fundamentales. Siendo así que las organizaciones varían mucho en su grado de complejidad, independientemente del componente específico de complejidad utilizado, debido a que dentro de las organizaciones específicas se encuentran amplias variaciones, el tema es importante para la comprensión global de las organizaciones.

LA COMPLEJIDAD COMO UNA VARIABLE

Hall (1987), menciona que para poder comprender la complejidad primero debemos examinar los conceptos de éste concepto. Menciona que los tres elementos que se identifican, más comúnmente, en la complejidad son: *diferenciación horizontal; diferenciación vertical, o jerárquica y dispersión espacial.*

Diferenciación horizontal

Hall (1987: Págs. 77-80), expone que la diferenciación horizontal tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma.

Y que existen dos formas básicas en las cuales pueden dividirse y asignarse las tareas, desafortunadamente solo por claridad conceptual.

- La primera forma es asignándole a especialistas altamente entrenados un rango suficiente amplio de actividades a realizar.
- Y la segunda subdividiendo las tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas.

El primer enfoque está ejemplificado por los profesionales o los expertos que pertenecen a la organización y que solo responden por operaciones completas. A ellos se les da la responsabilidad y la autoridad para realizar la tarea hasta su terminación.

La segunda forma de diferenciación horizontal se puede apreciar más claramente en las líneas de ensamble en donde cada trabajador tiene a su cargo solo una, o muy pocas, tarea(s) repetitiva(s). La naturaleza de la tarea en sí es importante aquí ya que es la tarea rutinaria y uniforme la que está más de acuerdo con la segunda clase de diferenciación; tareas no rutinarias y bien variadas se subdividen, más generalmente, de acuerdo con el primer tipo.

Hall (1978) menciona que algunos escritores han ideado definiciones específicas para estas formas de complejidad horizontal. Como lo hace Hage que define complejidad, en su teoría "axiomática", como la "especialización en una organización... medida por el número de especialidades ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada una. A mayor sea el número de oficios y más largo el periodo requerido para el entrenamiento será más compleja la organización". La suposición que hace Hage según Hall (1978), es que a mayor entrenamiento tengan las personas estarán más diferenciadas de otras que podrían tener un tiempo de entrenamiento similar pero en distintas especialidades. Hall comenta que esta definición es casi idéntica en sus implicaciones a la de Price que dice: "la complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad".

Hall (1978) señala que en una investigación posterior, Hage y AiKen llevaron un poco más lejos este enfoque:

“Nosotros interpretamos la complejidad como algo que significa al menos tres cosas: el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y el entrenamiento profesional. Las organizaciones varían en cuanto al número de especialidades ocupacionales que utilizan para alcanzar sus metas. Esta variable se midió solicitándole a los entrevistados informar sus principales deberes; cada entrevistado se clasificó después de acuerdo con el tipo de especialidad ocupacional, por ejemplo, siquiátra, consejero en rehabilitación, profesor, enfermero, trabajadora social y similares. La variable siguiente, el grado de actividad profesional, refleja el número de asociaciones profesionales con las cuales están vinculados los entrevistados, el número de reuniones a las cuales asistieron y el número de posiciones directivas a su cargo o el número de trabajos presentados en los congresos profesionales. La cantidad de entrenamiento profesional, la última variable, se basa en la cantidad de entrenamiento universitario así como también de otro entrenamiento profesional.”

La investigación de Hage y AiKen, nos dice Hall, se llevó a cabo en organizaciones de salud y bienestar social en las cuales es muy apropiado el énfasis en el respaldo profesional. A pesar de que este énfasis no es universalmente aplicable a todos los tipos de organización, el punto que se refiere a la extensión del entrenamiento y a la profundidad de la experiencia es común a todas las organizaciones.

Esta forma de diferenciación horizontal introduce complejidades adicionales en la organización ya que un alto nivel de especialización requiere la coordinación de los especialistas. El personal específicamente designado como de coordinación tiene

que asignarse, en muchos casos, para garantizar que los diferentes esfuerzos no se hagan en direcciones opuestas y que se realicen todas las tareas propias de la organización.

Hall (1978) hace mención que un enfoque diferente al de la diferenciación horizontal puede apreciarse en el trabajo de Blau y Schoenherr, que la definen como el “número de posiciones diferentes y subunidades diferentes en la organización” y su énfasis se centra en la estructura formal tal como esté definida por la organización. Una organización es más compleja si tiene más posiciones y más subunidades. Las organizaciones se esparcen horizontalmente a medida que el trabajo se subdivide para llevar a cabo las tareas. Hall (1978) menciona que esta definición es similar a los indicadores de complejidad utilizados por Hall, Haas y Johnson. Y que ellos utilizan, como indicadores de complejidad, el número de divisiones dentro de una organización y el número de especialidades dentro de las divisiones. Pugh, Hickson, Hinings y Turner según Hall (1978) enfrentan el tópico en una forma bastante parecida aunque utilizan el término “especialización” en su análisis de este fenómeno. También introducen el concepto de “configuración” como un indicador global de la “silueta” de la organización. Este último concepto contiene tanto el factor vertical como el horizontal de la subdivisión del trabajo por tareas.

Y comenta que parece ser que estos dos enfoques de la diferenciación horizontal tienen raíces muy similares ya que los dos se interesan por la división del trabajo dentro de la organización. También menciona Hall (1978), que de acuerdo a Dewar y Hage parece que la diferencia crítica entre estas formas de diferenciación horizontal sea el alcance de las tareas fundamentales de la organización. Las organizaciones que intentan realizar una amplia gama de actividades y que tienen clientes o

compradores que requieren una gran variedad de servicios dividirían al trabajo realizado por especialistas. La división más extrema del trabajo se presentaría cuando las tareas de la organización no son demasiado difusas y cuando la organización ha crecido en tamaño ya que una división tal del trabajo permite obtener economías de escala. Estas dos formas de complejidad no son maneras alternativas de organizarse para realizar la misma tarea pero es muy posible que las dos ocurran dentro de la misma organización ya que la mayoría de las organizaciones enfrentan incertidumbres y deben manejar la rutina.

Los diferentes argumentos que se han venido esgrimiendo para explicar la diferenciación horizontal se centraron alrededor del tópico de rutinización *versus* tamaño en la determinación de la diferenciación horizontal. Hall (1978) menciona que Dewar y Hage hicieron énfasis en la importancia del alcance de las tareas de la organización mientras que Daft y Bradshaw lo hicieron sobre la importancia de las presiones externas sobre la organización. Según Hall (1978), Beyer y Trice sugieren que el factor tecnológico es crucial, teniendo la especialización del personal o la profesionalización como la clave para la diferenciación horizontal en ambientes no rutinarios. Como lo menciona Hall (1978) Blau y Mckinley enfatizaron también la importancia del personal profesional. Hall (1978) menciona que según Freidson, puede ser que alguna clase de “principio ocupacional” de la organización opere en medios altamente profesionalizados, en los cuales el personal profesional tiene poder por su expertismo, lo cual les permite definir los parámetros de su trabajo. Siendo así que la autonomía es críticamente importante para los profesionales (Hall, 1978) entonces la presencia de una gran variedad de diferentes profesionales en una organización, como es el caso en el estudio de Hage y Aiken de acuerdo a Hall

(1978), conduciría a la diferenciación horizontal por especialidad ocupacional. En situaciones en las cuales no existía poder ocupacional, es del interés de la organización subdividir las tareas más detalladamente. Este argumento involucra tecnología y selección como los principales determinantes de la diferenciación horizontal pero la investigación de Blau y Schoenherr de acuerdo a Hall (1978), y el estudio que la replicó hecho por Mileto, Gillespie y Haas según Hall (1978), reafirman la importancia del factor tamaño. La investigación de

Daft y Bradshaw dice Hall (1978), que hace énfasis en la importancia del medio ambiente. El desembarazo no es entonces posible, ni deseable, en términos de las fuentes de la diferenciación horizontal.

Diferenciación vertical

Hall (1978: Págs. 80,81), nos dice que la diferenciación vertical o jerárquica es menos complicada que la horizontal. Que la investigación sobre esta dimensión vertical ha utilizado indicadores fáciles de la profundidad de la jerarquía. Meyer, en Hall (1978), a) utiliza la “proliferación de niveles de supervisión” como medida de la profundidad de una organización. Pugh, Hickson, Hinings y Turner en Hall (1978), sugieren que la dimensión vertical puede medirse por un “conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas”. Hall (1978) menciona que Haas y Johnson utilizaron como sus indicadores el “número de niveles en la división más profunda” y el “número promedio de niveles para la organización como un todo” (el número total de niveles en todas las divisiones dividido por el número de divisiones).

Y que estos indicadores directos de la diferenciación vertical implican una importante suposición que debe hacerse explícita: la autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía; es decir, a más alto sea el nivel será mayor la autoridad. Aunque en la gran mayoría de los casos esta hubiera sido una suposición válida, la proliferación de niveles puede representar fenómenos diferentes a la distribución de la autoridad. Y nos ejemplifica que, en organizaciones que emplean personal profesional pueden no haberse hecho acuerdos que permitan el progreso dentro del mismo título. Un físico puede contratarse como físico pero si las políticas de la organización no permiten un rango amplio de salarios para este título, la persona en cuestión puede “promoverse” a una posición más alta sin que se presente cambio real en su trabajo. La organización no sería, en este ejemplo, tan profunda como parece, Hall (1978). Y muchas organizaciones que enfrentan esta situación han eliminado las restricciones salariales para su personal profesional permitiendo que la persona mantenga el título correspondiente a su posición pero determinando un rango más amplio de salarios dentro de un título particular. A pesar de todo, puede llegar a apreciarse erróneamente una jerarquía esencialmente falsa por medio del uso exclusivo del número de niveles como está definido por las organizaciones.

Otra dificultad similar, de acuerdo a Hall (1978), es la inquietud de si la autoridad realmente se distribuye o no a todo lo largo de la jerarquía. Y debe anotarse aquí que una jerarquía relativamente profunda concentra el poder en la cúspide de la organización con lo cual quienes están en posiciones intermedias van a tener poco más que hacer diferente a trabajos administrativos rutinarios. Estas dos excepciones a la regla (que la autoridad se distribuye de acuerdo con el rango ocupado en la

jerarquía) requieren un conocimiento extremadamente detallado de la organización antes de que pueda que no varían al mismo tiempo que Mileti y Gillespie y Haas según Hall (1978) encontraron que co-varían. La explicación para unos resultados tan diferentes puede ser realista de la distribución de la autoridad.

Hall (1978) indica que, la mayoría de los análisis sobre fuentes de diferenciación vertical se centran en los aspectos bien conocidos de tamaño y tecnología, siendo el tamaño el que se encuentra consistentemente como relacionado con la diferenciación vertical pero, generalmente, a una tasa decreciente. Es decir, que a medida que aumenta el tamaño también crecerá el número de niveles en la jerarquía pero a una tasa menor que el aumento en el tamaño. Una excepción interesante a lo dicho la suministran de acuerdo a Hall (1978) Meyer y Brown en su análisis de agencias financieras de la ciudad, el municipio y el estado. Encontraron que en la medida en que se introdujeron en las organizaciones procedimientos formalizados de personal (servicio civil) se generaron multitudes de jerarquías. Diseñaron una cadena casual para la diferenciación vertical desde el medio ambiente hasta la formalización. Nuevamente, las múltiples fuentes de estructura deben seguir teniéndose en cuenta.

La diferenciación horizontal y la vertical presentan a las organizaciones problemas de control, comunicaciones y coordinación. Las subunidades a lo largo de cualquiera de los ejes (lo cual incluiría los dos aspectos de diferenciación horizontal) son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organización total de acuerdo con los factores horizontales o verticales. A mayor sea la diferenciación será mayor el potencial de dificultades en control, coordinación y comunicaciones, Hall (1978).

Dispersión espacial

Hall (1978: Págs. 81,82), nos indica que el elemento final de la complejidad, la dispersión espacial, puede ser en realidad una forma de diferenciación horizontal o vertical. Es decir, que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder. Un ejemplo del primer caso, nos dice que pueden ser las oficinas de campo para ventas o las organizaciones de bienestar en las cuales las tareas que se realizan en las diferentes oficinas de campo son esencialmente idénticas (baja complejidad en el eje horizontal) y el poder en la organización está diferenciado entre la oficina central y las oficinas de campo. Y un ejemplo del último caso nos comenta que son las plantas locales de una empresa manufacturera cada una de las cuales está especializada por producto y tecnología.

Por lo que, la dispersión espacial (Hall, 1978) se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad cuando se cae en cuenta que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo e iguales acuerdos jerárquicos en múltiples localizaciones. Y la complejidad se aumenta con el desarrollo de actividades especialmente dispersas aún en los casos en los cuales la diferenciación vertical y horizontal permanezca la misma en unidades espacialmente separadas.

El concepto de dispersión espacial es relativamente simple de operacionalizar. Hall (1978) nos cita a Raffhael en un estudio sobre sindicatos locales:

“La dispersión espacial de los miembros se refiere al número de lugares espacialmente separados en los cuales están empleados los miembros de un sindicato local. Esta... es una variable cuantitativa continua. En un extremo del continuum, las organizaciones concentran los miembros en una planta. En el lado opuesto del continuum, los miembros

están dispersos espacialmente que aún rotan continuamente entre numerosos talleres, tareas y empleadores dentro de un espacio geográfico de por lo menos varias millas cuadradas.”

Hall (1978) expone que al igual que él, Haas y Johnson utilizaron los siguientes indicadores en su estudio: (1) el grado en el cual las facilidades físicas están espacialmente dispersas, (2) la localización (distancia de la casa principal de la organización) de las instalaciones especialmente dispersas (3) el grado en el cual el personal está espacialmente disperso y (4) la localización del personal espacialmente disperso. Y los indicadores tienen una alta correlación.

Varianza en los elementos de la complejidad

Hall (1978: Págs. 82,83), señala que el análisis hecho hasta el momento sugiere que los tres elementos principales de la complejidad varían, a menudo, independientemente los unos de los otros. Y que antes de continuar con el análisis de esta variación independiente, debe afirmarse que es obvio que estos elementos también pueden variar en conjunto. Además pueden identificarse fácilmente organizaciones con poca complejidad horizontal, vertical o espacial – donde las empresas pequeñas vienen a la mente inmediatamente. Sin embargo, el mismo fenómeno no puede ocurrir en organizaciones grandes. El análisis hecho según Hall (1978) por Crozier de dos organizaciones gubernamentales francesas demuestra gráficamente lo dicho. La primera organización, una agencia de secretarías, se caracterizaba por una división muy simple del trabajo: al tiempo que las tareas eran altamente rutinarias y repetitivas había muy poca diferenciación entre ellas. De la misma manera, considerando el tamaño de la organización había una jerarquía

bastante plana. La organización no era compleja ni sobre el eje horizontal ni sobre el vertical.

El tercer eje, el de la dispersión espacial, se agrega cuando Hall (1978) de acuerdo a Crozier considera en su análisis la compañía francesa de trabajo (el “Monopolio Industrial”). El sistema comprende treinta plantas espacialmente dispersas. Las plantas son bastante grandes, con un promedio entre 350 y 400 empleados, pero en cada una solamente hay seis categorías de trabajadores. Los trabajadores de la producción, con salarios iguales en todo el sistema, conforman el grueso de la fuerza laboral y hay muy poca diferenciación entre sus tareas. Los trabajadores de mantenimiento son más especializados; en este grupo hay electricistas, caldereros y trabajadores en metal. El tercer grupo es el de los capataces de planta que tienen posiciones de supervisión tanto en la planta como en las operaciones de oficina, de cuello blanco, pero aún aquí las tareas son bastante similares. Tareas administrativas tales como personal, compras o contabilidad son pocas en número y muy poco profesionalizadas. Se tiene un ingeniero técnico por planta. La posición tope es la de Director de Planta que tiene, generalmente, un asistente.

Esta organización dispersa, relativamente grande, es estructuralmente muy simple Hall (1978). Pero que la simplicidad no implica que no enfrente problemas severos ya que los problemas tienen su origen en condiciones externas e internas que no están relacionadas con la estructura. Además, la imposición de las regulaciones del personal del servicio civil, el poder del personal de mantenimiento –que puede controlar realmente la producción de las plantas por medio de la rapidez con la cual mantengan los equipos- y ciertas características de la sociedad francesa, son todos factores que se combinan para hacer que estas organizaciones sean mucho menos

eficientes y efectivas de lo que podrían ser. Por lo que, parece claro que un aumento en la complejidad, en los ejes vertical y horizontal, mejoraría muy poco el desempeño de estas plantas. Tanto en el monopolio tabacalero como en la agencia de secretarías (que también se caracterizaba por un desempeño pobre), las características estructurales se basan en las tareas a realizar y en la tecnología disponible y no en una función simple del tamaño. Estas organizaciones no complejas son sistemas masivos diseñados para realizar tareas simples y sin modificación. Puede adelantarse la hipótesis de que si se alteran las tareas y la tecnología para tener un sistema más efectivo, las organizaciones se tornarían más complejas.

En contraste directo con las organizaciones simples, la organización industrial diversificada o el gobierno sirven como ejemplo de organizaciones que son complejas en los tres ejes.

Siguiendo a Hall (1978), estos casos extremos sirven para recordar que las organizaciones pueden ser alta o reducidamente complejas en todas las facetas del concepto de complejidad. Otros ejemplos de sentido común sugieren que esa covarianza no es el patrón necesario. Una universidad, por ejemplo, tiene generalmente un bajo grado de diferenciación horizontal. La mayoría de las plantas de manufactura tendrían una mayor división del trabajo a lo largo del eje horizontal que las estudiadas por Crozier aunque los niveles jerárquicos pueden ser los mismos. La línea ofensiva de un equipo de football es altamente especializada pero tiene esencialmente solo dos rangos. Un batallón del ejército tiene una alta diferenciación vertical y muy poca diferenciación horizontal.

LAS CONSECUENCIAS DE LA COMPLEJIDAD

Hall (1978: Págs. 83-85), nos comenta que el primer aspecto a considerar es el de la complejidad espacial. Anderson y Warkow indica Hall (1978), consideraron el factor de la dispersión espacial al examinar el tamaño del componente administrativo en las organizaciones. Uno de sus principales hallazgos fue que el tamaño relativo del componente administrativo aumenta a medida que crece el número de lugares en los cuales se realiza el trabajo”.

El estudio de Raphael de acuerdo con Hall (1978), sobre los sindicatos locales no corrobora el resultado anterior. En este caso, la dispersión espacial estuvo asociada con una disminución en el tamaño del componente administrativo. Raphael atribuye esa diferencia al hecho de que los sindicatos son asociaciones de voluntarios y a que los locales dispersos son semiautónomos con respecto al control centralizado y operan bajo su propio riesgo. Anota también que los sindicatos locales dispersos tienden a ser menos democráticos de los que operan centralizadamente y además tienen un aparato administrativo más grande. En un medio centralizado, de acuerdo con este análisis, hay una mayor posibilidad de que se desarrollen redes intensivas de comunicaciones aumentando, en consecuencia, la probabilidad de que haya procesos democráticos. Las diferencias en los mecanismos de control de una asociación de voluntarios llevan a una situación más oligárquica cuando se encuentra dispersa ya que se puede formar un grupito administrativo compuesto por líderes elegidos y miembros seleccionados que tienen a su cargo muchas de las funciones administrativas. Lo anterior disminuye el tamaño del componente administrativo en los sindicatos dispersos pero disminuye también las oportunidades de participación del personal raso.

Estos resultados reiteran el hecho de que las organizaciones de voluntarios son cualitativamente diferentes de las organizaciones de no voluntarios, en muchos atributos importantes. Las diferencias en los mecanismos administrativos y de control que encontró Raphael según Hall (1978) son apenas una parte del todo el “muñeco”. Estas organizaciones requieren, obviamente, una forma diferente en la vinculación de los miembros y esfuerzos consistentes para mantener su respaldo. Estas diferencias hacen que generalizaciones comparando las organizaciones de voluntarios con las demás sean extremadamente peligrosas. Es bastante claro que no son contrarias en todas las características pero la estructura y los procedimientos en las organizaciones de voluntarios requieren un análisis cuidadoso para determinar en dónde coinciden los dos tipos de organizaciones y en dónde no.

En la investigación realizada por Pugh, Hickson, Hinings y Turner de acuerdo a Hall (1978), se hace otro examen de la dispersión espacial. Lo mismo que en el caso del tamaño, tratan el número de sitios operativos como una variable del contexto y no como un elemento de la estructura de la organización, pero lo mismo que sucedió en el caso del tamaño, la dispersión espacial quizá puede ser tratada, más legítimamente, como una característica estructural. El medio investigativo fue el de English Midlands y donde las organizaciones no representan todo el espectrum, concentrándose en ingeniería e industrias metalúrgicas. Sin embargo, las organizaciones variaron en dispersión siendo las de servicio las que tuvieron el mayor grado de dispersión.

Hall (1978) nos menciona que las relaciones con otras características estructurales indican, todavía más, las consecuencias de la complejidad, en general. La dispersión espacial estaba inversamente relacionada con las actividades estructurales. Las

actividades son estructuradas cuando los papeles de trabajo están predefinidos; y en las organizaciones dispersas los trabajadores tienen más discrecionalidad en la realización de sus actividades diarias. Encontró que la dispersión espacial estaba relacionada positivamente con la concentración de autoridad. Las decisiones organizacionales importantes estaban dispersas en múltiples lugares operativos. Siendo así que en estas situaciones el trabajo es especializado y hay una jerarquía más alta, los hallazgos que en estos medios la autoridad está concentrada son consistentes con los iniciales. Encontró también una relación positiva entre dispersión y el control en línea del flujo de trabajo indicado, como se mencionó anteriormente, que el trabajo que se está realizando está controlado por los trabajadores que están en contacto directo con el producto, los clientes o los compradores. Cuando se tiene un control en línea del flujo de trabajo se requieren políticas centralmente controladas para garantizar que los trabajadores se seleccionan por su habilidad para realizar el trabajo, sin mucha variación entre ellos. Sin embargo, nos dice que, en el caso de la dispersión espacial los trabajadores en "línea" no tienen procedimientos operativos específicos escritos y tienen un alto grado de control sobre lo que hacen, entonces las decisiones básicas con respecto a qué trabajo realizar y a quién emplear las retiene la organización. Por lo que la dispersión viene entonces, acompañada de la retención de ciertos controles por parte de la organización central.

Y que una suposición subyacente en la discusión anterior es que la mayoría de las organizaciones son complejas en una de las diferentes configuraciones analizadas. Otra suposición, verificable por medio de muchas evidencias es que hay una gran tendencia, por parte de las organizaciones, a volverse más complejas en la medida

en que sus propias actividades y el medio que las rodea también se tornan más complejos. Siendo así que las organizaciones crecen en tamaño y que el tamaño y la complejidad están relacionados, esta suposición está moderadamente bien respaldada. Las organizaciones que sobreviven se vuelven más complejas.

Y un aumento en la complejidad crea mayores problemas de coordinación y control.

COORDINACIÓN Y CONTROL

Según Hall (1978: Págs. 85-89), Lawrence y Lorsch, examinaron, en su estudio Organización y medio ambiente, las fuentes y las consecuencias de la complejidad. Su enfoque a la complejidad lo hacen por medio del término diferenciación que para ellos significa la división de las organizaciones en partes para llevar a cabo sus actividades (diferenciación horizontal en nuestros términos) tales como ventas, producción o investigación. Lawrence y Lorsch agregan a este enfoque de diferenciación, bastante estándar, componentes que están implícitos en las discusiones de complejidad que se han hecho en este libro. Anotan que la diferenciación estructural incluye diferencias en actitud y comportamiento por parte de los miembros de los departamentos diferenciados, diferencias que incluyen orientaciones hacia las metas particulares del departamento, diferente énfasis en destrezas interpersonales, variadas perspectivas de tiempo y el tipo y extensión de la formalización de la estructura. Los departamentos varían, en consecuencia, no solo en las tareas específicas que realizan sino también en el comportamiento y la visión subyacentes de sus miembros.

Los datos para el análisis sobre diferenciación se obtuvieron en empresas de tres industrias en los Estados Unidos de América. El primer conjunto de industrias está conformado por empresas que producen y venden plásticos en forma de polvo, bloques y hojas. Hall (1978) expone a Lawrence y Lorsch con respecto a los productos de estas industrias.

“Sus productos iban a clientes industriales de todos los tamaños, desde grandes empresas ensambladoras de automóviles, electrodomésticos, muebles, pinturas, textiles y papel hasta empresas más pequeñas que producen juguetes, contenedores e ítems para la casa. Las organizaciones estudiadas hacen énfasis en especialidades en plástico hechas para usos específicos y no productos estandarizados. Todas basan el desarrollo de sus productos sobre la ciencia de la química de los polímeros. La producción es continua con pocos trabajadores para manejar un equipo de procesamiento que es automático y semiautomático.”

Estas organizaciones están en un mercado de altísima competencia. De acuerdo con los ejecutivos entrevistados, el principal aspecto competitivo es el desarrollo de productos y procesos nuevos y revisados. El ciclo de vida de cualquier producto es, muy posiblemente, corto ya que los competidores se embarcan todos en investigaciones intensivas que podrían volver obsoletos rápidamente un producto que venía siendo un éxito. Los ejecutivos anotaron que “el aspecto más azaroso del medio industrial gira alrededor del conocimiento científico relevante”, Lawrence y Lorsch en Hall (1978). Estas organizaciones están en un medio ambiente cambiante y “turbulento”, con insumos —en la forma de conocimientos científicos— y el consumo de los productos—en la forma de satisfacción del cliente al comprar el producto— altamente incierto. De otra parte, el mismo proceso de producción se caracteriza por

su certidumbre. Una vez que se definen las especificaciones técnicas originales para un producto en particular, el proceso de producción puede iniciarse casi automáticamente ya que la mezcla entre las variables de producción tales como presión, temperatura y composición química pueden medirse fácilmente y manejarse como parte del mismo proceso de producción.

Las seis organizaciones estudiadas pertenecientes a la industria del plástico tienen todas cuatro departamentos funcionales básicos—ventas, producción, investigación aplicada e investigación fundamental—que diferían en sus propias estructuras. Los departamentos de producción son los más formalizados y las unidades de investigación fundamental son las menos. El personal del departamento de ventas es el que se preocupa más por las relaciones interpersonales y los departamentos de producción los que menos. Con las dos unidades de investigación en el medio de esos dos extremos. La dimensión de la perspectiva del tiempo tomada, muestra que los departamentos que están dentro de un patrón predecible—desde la perspectiva más corta de tiempo hasta la más larga son ventas, producción, investigación aplicada e investigación fundamental. Los miembros pertenecientes a los diferentes departamentos están también diferenciados en términos de metas personales, con el personal de ventas preocupado por los problemas del cliente y el mercado; el personal de producción por la reducción de costos y el aumento en eficiencia; y el personal de investigaciones tanto por los aspectos científicos como por tópicos más prácticos como el mejoramiento y modificación de los procesos. El personal científico no estaba tan preocupado por aspectos puramente científicos como habían anticipado los autores pero tienen, claramente, metas diferentes a las que tienen los miembros de otros departamentos.

Entonces, la diferenciación en estas organizaciones involucra mucho más que la simple diferenciación por tareas. Los miembros de los departamentos estaban diferenciados de acuerdo con comportamiento y actitudes importantes desde el punto de vista de la organización. Igualmente, o quizá más importante para el análisis general, es el hecho de que estas diferencias en tareas, comportamiento y actitudes están directamente relacionadas con el medio ambiente en el cual deben trabajar los diferentes departamentos en el desarrollo de sus actividades a corto y largo plazo. En consecuencia, un alto grado de diferenciación (complejidad) está relacionado con un medio ambiente altamente complejo y diferenciado (Burns y Stalker en Hall, 1978). En este caso la complejidad se refiere a la situación competitiva en la cual se encontraban las organizaciones (este grado de competencia no está circunscrito a las organizaciones con ánimo de lucro) y al medio rápidamente cambiante y complicado tecnológicamente en el cual deben sobrevivir.

Lawrence y Lorsch de acuerdo a Hall (1978) estudiaron, para establecer contrastes con las empresas de plásticos, otras industrias; el principal factor par su selección fue la tasa de cambio ambiental. La segunda industria escogida fue la de los contenedores estandarizados. La tasa de aumento en las ventas estaba en esta industria alrededor del nivel de la tasa de crecimiento de la población y del crecimiento del producto bruto nacional de manera que las organizaciones estaban aproximadamente en equilibrio con el medio ambiente en los aspectos anotados. Pero, más importante para los propósitos de su estudio es el hecho de que durante las últimas dos décadas no se habían introducido nuevos productos importantes al mercado. Los principales factores de competencia eran “aspectos operacionales relacionados con el mantenimiento del servicio al cliente a través de un despacho

rápido y de una calidad consistente del producto minimizando, al mismo tiempo, los costos de operación”. Al mismo tiempo que no se trataba de tareas fáciles o simples de realizar, eran estables y los problemas y prospectos para el futuro son mucho más ciertos que en el campo de los plásticos.

El tercer conjunto de organizaciones estudiado fue el de la industria de los alimentos empacados. Estas organizaciones están localizadas, en términos de condiciones ambientales, entre las empresas de plásticos y las de contenedores. A pesar de que estaban embarcadas en grandes innovaciones, la tasa de lanzamiento de nuevos productos y el crecimiento de las ventas eran menores que en la industria de los plásticos pero mayores que en el campo de los contenedores.

Cuando se examinó la diferenciación dentro de las organizaciones en estas tres industrias, se encontró lo que se había predicho –las empresas de plásticos son las más diferenciadas, seguidas por las empresas de alimentos y luego por las de contenedores. A partir de esta evidencia y de la presentada anteriormente, el papel del medio ambiente en la definición de la silueta de una organización es obvio. La forma específica que adopta una organización depende de las condiciones ambientales que enfrenta. Adicionalmente a esto están, naturalmente, las consideraciones de tamaño, tradición dentro de una organización en particular o conjunto de organizaciones y la idiosincrasia de cada una de ellas. Estos últimos factores se “adicionan” después de las consideraciones del medio ambiente ya que este último impone los requerimientos básicos para conformar la organización; las otras consideraciones parecen estar limitadas a variaciones en el tema central suministrado por el medio ambiente.

Si se acepta como correcta (y aún si no lo es) esta interpretación sobre las fuentes de la complejidad queda aún por responder la gran pregunta: ¿Qué le hace la complejidad a una organización? Según Hall (1978) Lawrence y Lorsch dan algunas ideas importantes sobre las consecuencias en su análisis posterior de las organizaciones pertenecientes a estas tres industrias. Basan su análisis en el concepto de integración, concepto que definen como “la calidad del estado de colaboración que existe entre departamentos que se necesitan para lograr unidad de esfuerzos por las demandas del medio ambiente”. Los autores están también interesados en la efectividad de las organizaciones y en este caso usan medidas bastante estándar y apropiadas del mercado y la economía. Las organizaciones son más efectivas cuando satisfacen las presiones ambientales y cuando permiten que sus miembros alcancen sus propios objetivos personales.

Hall (1978) comenta que los resultados del análisis de la integración y la efectividad son, en cierta forma, sorprendidos. En la industria de los plásticos las organizaciones más efectivas son las que tienen el mayor grado de diferenciación y son también las que enfrentan los problemas más serios de integración. Su efectividad, en condiciones de alta diferenciación, se explica por la solución exitosa de sus conflictos. No es la idea de la solución exitosa de conflictos lo que sorprende; es el hecho de que las organizaciones efectivas estén caracterizadas por un alto grado de conflictos –que no son totalmente armoniosos a pesar de tener todo el personal trabajando como parte de un grupo feliz. Es claro, a partir de los datos analizados anteriormente, que la diferenciación en términos de actitudes y comportamiento departamental e individual conduciría inevitablemente al conflicto. Este conflicto contribuye, en estas organizaciones, a la efectividad.

Y naturalmente que el conflicto persistiría en detrimento de la organización si no se resolviera, Hall (1978). Entonces otra contribución importante de esta investigación es su análisis sobre la solución de conflictos. Los autores no sugieren que exista la forma mejor para lograr esa solución sino que, por el contrario, presentan la evidencia de que el proceso de solución de conflictos varía de acuerdo con la situación específica del conflicto que se tenga en una forma de organización en particular. En el caso de las empresas de plásticos, altamente diferenciadas, la integración se logra por departamentos o individuos que están en una posición, y tienen el conocimiento disponible, para trabajar con los departamentos que están involucrados en situaciones de conflicto. En este caso, la posición es relativamente baja en la jerarquía administrativa en vez de estar en la cúspide. Esta posición, más baja, se hace necesaria debido al conocimiento específico que se requiere para entenderse con los departamentos y los tópicos en cuestión. La organización altamente diferenciada y efectiva, debe, en consecuencia, anticipar los conflictos y establecer departamentos e individuos integrados (solución de conflictos) cuyo principal propósito es trabajar con los departamentos en (inherentes) conflicto. Otra consideración importante, que menciona Hall, es que los departamentos y los individuos integradores están equidistantes entre los departamentos en conflicto en términos de tiempo, metas, relaciones interpersonales y orientación estructural. Esta posición intermedia conduce a una solución efectiva no por simple compromiso sino a través de confrontaciones directas entre las partes en conflicto. La solución de conflictos en este medio se vuelve, en consecuencia, un proceso por medio del cual las partes transan sus diferencias en el campo abierto con la asistencia de integradores que entienden las dos posiciones.

En las corporaciones de contenedores, con su poquísimos grado de diferenciación, también se presentan conflictos pero no en la medida en la cual aparecen en las empresas de plásticos, debido precisamente a la menor diferenciación. En la industria de los contenedores los conflictos se resuelven en la cúspide de la organización, debido a que quienes están en esa posición tienen mayor conocimiento, lo cual es posible por la presencia de un medio ambiente estable y la falta de diferenciación entre los segmentos de la organización. Cuando no hay diferenciación, los conocimientos no son tan especializados y un alto ejecutivo puede tener una buena apreciación de lo que está sucediendo en las principales divisiones. Lawrence y Lorsch de acuerdo a Hall (1978), sugieren que en este caso, y en otros similares, la descentralización de la influencia hubiera sido dañina. Las empresas que procesan alimentos se encuentran, generalmente, en la mitad entre las de plásticos y las de contenedores debido a su diferenciación y a los problemas que enfrentan para la integración.

Una conclusión importante de este análisis es que la efectividad no se logra adoptando un modelo organizacional. A pesar de que nuestro interés no se centra aquí ni en la efectividad ni en los modelos organizacionales, la conclusión anterior es vitalmente importante para entender las organizaciones. En otras palabras, *no existe la mejor manera par organizarse con el propósito de alcanzar los objetivos de las organizaciones, bien variados por cierto, dentro de un medio ambiente también variadísimo*. Combinaciones determinadas de metas y actividades dentro de tipos específicos de medios demandan estructuras organizacionales también específicas si la efectividad es un criterio importante para la organización. En consecuencia, la

estructura de la organización no es un fenómeno al azar sino que está basado en los factores sobre los cuales se ha hecho énfasis a lo largo de este análisis.

Esta conclusión según Hall (1978) se ve reforzada al analizar los hallazgos de Blau y Schoenherr que se basaron en investigaciones realizadas en agencias gubernamentales de finanzas y de empleados públicos. Encuentran también que una mayor complejidad crea problemas de comunicaciones y coordinación. El personal en la jerarquía administrativa en una organización altamente compleja invierte más tiempo en el manejo de esos problemas que en la supervisión directiva. En las organizaciones complejas también existe presión para adicionar personal que maneje el crecimiento en las actividades de coordinación y control, aumentando así la proporción del personal que en relación con el total está dedicado a estas actividades.

Hall (1978) comenta que este hecho plantea una paradoja interesante en el análisis de las organizaciones. Mientras que las grandes organizaciones pueden hacer ahorros debido a las economías que genera un tamaño grande, la complejidad que está asociada con ese tamaño crean tremendas presiones para adicionar personal administrativo que controle, coordine y disminuya los conflictos. Las decisiones físicamente dispersas, agregan divisiones o niveles jerárquicos todo lo cual puede hacerse en pro de las economías pero las economías obtenidas pueden verse contrarrestadas por el peso adicional necesario para mantener la organización unida. En consecuencia, las organizaciones complejas son complejas por muchas razones y no simplemente por su estructura. Los procesos dentro de esas organizaciones también son complejos. Las técnicas que son efectivas y eficientes con una estructura simple pueden no serlo en un caso más complejo.

ALGUNOS DETERMINANTES ADICIONALES DE LA COMPLEJIDAD

La complejidad está relacionada con otras características de las organizaciones. De acuerdo a según Hall (1978) el análisis que hace Hage y Aiken de los programas de cambio en las diez y seis organizaciones de bienestar estudiadas por ellas, ilustra perfectamente bien este punto. Los programas de cambio en estas agencias suponen la adopción de nuevos servicios y técnicas –implícitamente para mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Que este sea en realidad el caso no está especificado pero se puede aceptar la hipótesis de que en un período de cambio acelerado en todo el sistema social y de rápidos desarrollos en la tecnología para hacer los tratamientos, el programa de cambio estaría, cuando menos, relacionado con los esfuerzos para mejorar los servicios.

Hall (1978) comenta que los resultados de este estudio sugieren que la complejidad está relacionada con la tasa del programa de cambio. A mayor sea el número de especialidades profesionales repensadas en un a agencia será mayor la posibilidad de que el programa de cambio tenga éxito. Sin embargo, el efecto de esta forma de complejidad se minimiza cuando se examinan otras características organizacionales. La función (o tarea) de la organización, definida como la cantidad de tiempo que un cliente gasta con la agencia (a mayor sea el tiempo que el cliente gasta en la agencia será más completo el servicio) está altamente correlacionada con el número de especialidades profesionales. Cuando se controlan el tamaño y los auspicios organizacionales, desaparece la relación entre el número de especialistas y la tasa del programa de cambio. Lo anterior se explica por la secuencia en el desarrollo de estas características. La función, el tamaño y los auspicios afectan el número de

especialidades que se encuentran en una organización y esto está a su vez, relacionado con la tasa del programa de cambio. Siendo así que la función es el más poderoso de los predictores se confirmara, una vez más, la línea de razonamiento presentada previamente. Lo que haga una organización afecta necesariamente su estructura en términos de tamaño y especialización profesional.

Y que la evidencia que presenta el mismo estudio, con respecto a la diferenciación vertical, sugiere que cuando la autoridad se concentra en la cúspide de la organización disminuye la tasa del programa de cambio. Aunque Hage y Aiken de acuerdo a Hall (1978) no tienen información directa sobre el número de niveles jerárquicos, la implicación de sus datos es que un bajo número de niveles está asociado de manera negativa con esta forma de cambio. En este caso, los miembros de la organización a niveles más bajos –los profesionales— no participan en los procesos decisorios y, por consiguiente, están sub-utilizados. Otro hallazgo del mismo estudio tiene que ver directamente con lo siguiente: la tasa de participación en los procesos decisorios está relacionada fuerte y positivamente con las altas tasas en el programa de cambio. La utilización efectiva del personal profesional supone que se le permite participar en los procesos decisorios por medio de algún poder en la jerarquía. Si no tienen poder se minimiza su contribución. Estos resultados y las interpretaciones que se pueden derivar de allí son consistentes con la literatura general que trata sobre el tema de los profesionales en las organizaciones.

Hall (1978) expone que la diferenciación vertical y la horizontal están relacionadas con altas tasas en el programa de cambio. Este resultado sugiere que cuando están presentes estas dos formas de diferenciación habrá un gran flujo de información en el sistema –información que contendrá ideas y propuestas en conflicto. Las

organizaciones que son complejas, en esta forma, enfrentan el problema de integrar las distintas ideas y ocupaciones que se derivan de los diferentes miembros de la organización. Estudios posteriores confirman que este conflicto está presente y que la organización debe manejarlo. El método apropiado para manejar este conflicto no es la represión; hemos visto que la represión constituiría exactamente lo opuesto a una utilización efectiva de un personal altamente calificado. Veremos, más tarde, que estos conflictos son ventajosos para la organización.

Aiken y Hage según Hall (1978) continuaron, tres años más tarde, su investigación con estas diez y seis agencias, partiendo de algunos de los resultados de la investigación anterior. La variable dependiente en el estudio más reciente fue la interdependencia organizacional, expresada por el número de programas conjuntos realizados por las agencias. Los hallazgos de este análisis no tienen por qué sorprender a la luz de resultados y análisis anteriores. *“las organizaciones que tienen muchos programas conjuntos son más complejas o, en otras palabras, están más profesionalizadas y tienen una estructura ocupacional más diversa”*. La interpretación que se da a estos resultados es que la decisión de participar en programas lleva a la contrataciones de nuevas especialidades para la organización debido a que estos programas son, muy posiblemente, súper especializados y el actual personal de la agencia no tendría las habilidades necesarias como para poder participar adecuadamente en ellos.

Estos resultados tienen implicaciones interesantes para las organizaciones y para la sociedad de la cual ellas son parte. Aiken y Hage de acuerdo con Hall (1978) afirman:

“Nuestras suposiciones ayudan a explicar el aumento en la frecuencia de las interdependencias organizacionales, especialmente las que involucran programas conjuntos. A medida que el nivel educativo aumenta sigue de allí la división del trabajo (estimulada por la investigación y la tecnología) y la organización se vuelve más compleja y, en esa medida, se torna más innovativa. La búsqueda de los recursos necesarios par respaldar esas innovaciones requiere relaciones interdependientes con otras organizaciones. En primer lugar, estas interdependencias pueden establecerse con diferentes objetivos y en áreas que sean más tangenciales para la organización. Sin embargo, puede ser que con el paso del tiempo se multiplique la cooperación entre organizaciones, involucrando interdependencias en áreas más críticas y también organizaciones con objetivos más afines. La escasez de recursos obliga a las organizaciones a participar en actividades cooperativas con otras organizaciones creándose así una mayor integración de las organizaciones dentro de una estructura común. La consecuencia, a largo plazo, de este proceso probablemente reforzará de manera gradual la coordinación en las comunidades”.

Hall (1978) comenta que si en las organizaciones se tiene la tendencia a aumentar la complejidad debido a presiones internas y externas, la implicación de estos hallazgos es que continuarán desarrollándose programas conjuntos y otras relaciones interorganizacionales, posiblemente a una tasa creciente. Esto conduciría, en el largo plazo, a una sociedad en la cual el enjambre de interrelaciones entre las organizaciones se volvería extremadamente complicado y toda la sociedad más “densa” organizacional mente. Lo anterior implica, a u vez, una condición en la cual los individuos y la sociedad como un todo dependan de un menor número de organizaciones pero que son más complejas. La naturaleza de estas organizaciones y su orientación hacia el bien de unos pocos o de muchos, le crea a la sociedad el dilema de la fuente de control de las organizaciones. Si esta tendencia se logra, las

decisiones con respecto al futuro de las organizaciones se vuelven decisiones acerca de la sociedad.

También dice que las implicaciones de estos hallazgos, a corto plazo, parecerían indicar que a más compleja sea una organización se volverá más compleja en el futuro, ya que el desarrollo de nuevos programas y de relaciones interorganizacionales producen complejidad adicional. El enfoque de Aiken-Hage de acuerdo a Hall (1978) para la complejidad se ha centrado alrededor de la utilización de profesionales para lograr, y avanzar, las tareas de las organizaciones estudiadas. Debido a que no todos los miembros de la organización son profesionales y a que la diferenciación horizontal incluye más variables además de esta, nuestra atención se centrará ahora sobre modos alternativos de diferenciación y en sus relaciones con otras variables.

Y que el trabajo de Hage y Aiken en relación con programas de cambio implica que la forma en la cual las organizaciones cambian, está asociada con sus características organizacionales. Esta implicación está respaldada por una investigación posterior realizada por Baldrige y Burnham de acuerdo a Hall (1978). Esta investigación compara los efectos de características estructurales (tales como tamaño y complejidad) conjuntamente con condiciones del medio ambiente (cambiante o heterogéneo), con características de los individuos (edad, actitudes y educación) en términos de su impacto sobre la innovación organizacional. Encontraron que las características de la organización estaban más estrechamente relacionadas con la innovación. Lo anterior no niega el papel de los individuos pero sugiere que factores tales como la complejidad son cruciales para entender cómo y por qué se presentan procesos como el de la innovación.

LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO

Kast y Rosenzweig (1979: Págs. 107-117), Nos dicen que el enfoque de sistemas ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales como marco de referencia para una integración de la teoría organizacional moderna. Por ello al considerar a una organización como un sistema como un todo unitario organizado compuesto por dos o mas partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por limites, identificables, de su ambiente o supersistema es idóneo la aplicación de este enfoque, dentro de un marco funcionalista ya que el enfoque de sistemas ve a la organización como un sistema social en términos de estructura, procesos y funciones intentando la comprensión entre sus componentes. Considerando a la organización como sistema social y a la vez parte de un sistema más general.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: 1) cerrados o 2) abiertos y en interacción con su medio, distinción que no es absoluta, pero es muy importante en la teoría organizacional.

El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la teoría organizacional eran consideraciones de sistemas cerrados, ya que se consideraban al sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinístico.

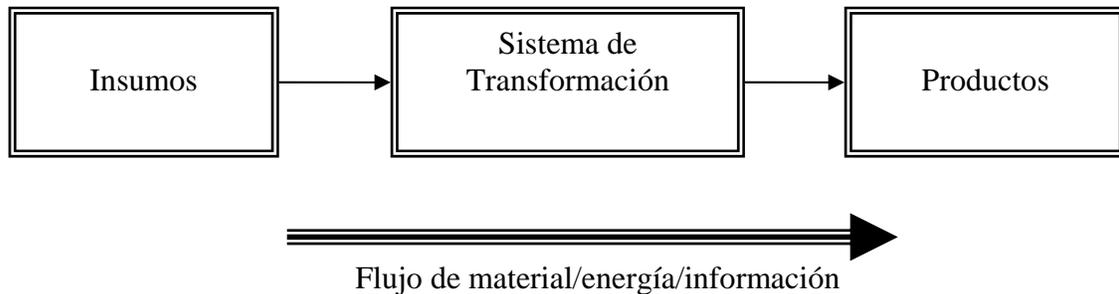
En un principio las teorías administrativas tradicionales eran vistas como sistemas cerrados esto al concentrarse únicamente en la operación interna de la organización y se adoptaban un enfoque altamente racional, modelos tomados de las ciencias físicas. En este sentido se consideraba que la organización era suficiente e

independiente y sus problemas podían analizarse en términos de su estructura interna y sus relaciones formales si considerar el medio externo

Una característica de todos los sistemas cerrados es que tienden de manera inherente a moverse hacia el equilibrio estático y entropía, entendida ésta como un término de la termodinámica aplicable a todos los sistemas físicos. Así cualquier sistema cerrado tiende a moverse hacia un estado aleatorio caótico en el que no existe potencial para transformar la energía o el trabajo. Kast y Rosenzweig coinciden con James G. Miller en el sentido de entender a la entropía como “el desorden, desorganización, falta de estructura, u organización al azar de un sistema”. Un sistema cerrado tiende a aumentar su entropía a través del tiempo, a moverse hacia mayores desórdenes y aleatoriedad. Así pues podemos decir que los sistemas biológicos y sociales no caen dentro de la clasificación de un sistema cerrado.

El punto de vista de sistema abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que reciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en forma de productos. La recepción de entradas en forma de materiales, energía e información, permite al sistema abierto eliminar el proceso de entropía. Estos sistemas están abiertos no únicamente en relación a su ambiente, sino también en relación a sí mismos, o “internamente”, en aquellas interacciones entre componentes que afectan al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto como se muestra en la siguiente figura:

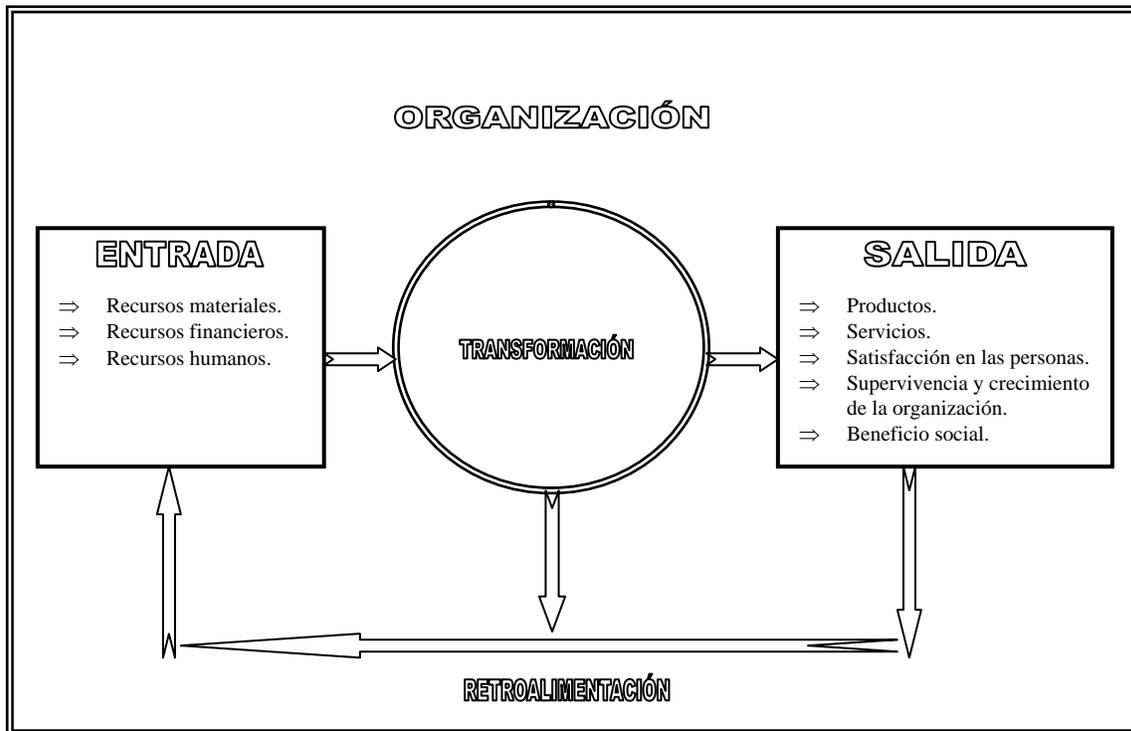


Fuente: Kast y Rosenzweig (1985:117)

El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un “estado estable” o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. La supervivencia del sistema radica en el flujo continuo de transformación y producción y en el sistema biológico o social es un proceso cíclico. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio en cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

En una organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos, servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organización social. El punto de vista de sistema

abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada.



Fuente: Kast y Rosenzweig (1987: 118)

EL MODELO ORGANIZACIONAL DE FRANQUICIAS

Tocatli y Gallástegui (2001: pág1-40), comentan que para poder entender de mejor manera el tema central de la presente tesis consideramos de suma importancia el hecho de tener un entendimiento homogéneo de lo que significa franquicia en términos comerciales. La franquicia es, ante todo, un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros es que en él una persona física o moral (el franquiciante) concede a otra (el franquiciatario) el derecho de 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.

Es así como podemos distinguir que las personas involucradas en una franquicia son el franquiciante y el franquiciatario. El primero es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o 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, transmite mediante estos los conocimientos necesarios para que esta otra persona pueda operar un establecimiento comercial parecido al suyo.

El 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 de 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 ellas.

Por otro lado, pensemos en los antecedentes y en el desarrollo de la franquicia en México, en donde, por la falta de un marco jurídico adecuado, y por la deficiente legislación en materia de propiedad industrial, además de las condiciones económicas adversas, el desarrollo de las franquicias se vio diezmado en México. No obstante, en el año de 1985 la franquicia McDonald's consiguió abrir su primera unidad franquiciada en el sur de la ciudad de México. Luego, otras empresas se sumaron a la experiencia de McDonald's y, aunque, algunas ya operaban en México desde algunos años, fue hasta entonces que adoptaron la figura de la franquicia para expandirse con mayor rapidez.

En 1989 cuatro empresas y dos consultores fundaron la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), que luego devino en el representante ante el gobierno del sector recién fundado. Este organismo logró pronto la implementación de un marco jurídico que permitiría, y de hecho lo hizo, la rápida expansión de la franquicia en México. En el año de 1989, la Asociación Mexicana de Franquicias organizó con éxito la primera Feria Internacional de Franquicias y consiguió que aumentara el número de empresas franquiciantes.

Una vez, precisadas las partes en un sistema de franquicia, es interesante pensar en las ventajas que ofrece el sistema de franquicias 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 del prestigio personal por involucrarse con concepto empresarial exitoso.
- Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad.

Sin embargo, es inevitable tomar en cuenta que existe otra vertiente de este modelo de negocios, por ende, se hace necesario que hablemos de las ventajas ofrece el desarrollo de un sistema de franquicias 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, puesto que son operadas en forma directa por el franquiciatario, quién recibe asesoría de especialistas.
- Cobro de una cuota inicial para otorgar franquicias (con la cual se recupera, en el mediano plazo, la inversión que implica desarrollar un sistema de franquicias)
- Cobro de regalías mensuales sobre la base de las ventas brutas de los artículos o servicios franquiciados.

Este modelo organizacional también presenta riesgos para ambas partes, veremos ahora los riesgos enfrenta un franquiciatario al invertir en un sistema de franquicias.

RIESGOS	POSIBLES SOLUCIONES
Reducción de la posibilidad de innovar y actuar por parte del franquiciatario.	Que el franquiciante acepte sugerencias.
Incomodidad que produce operar con apego total a los manuales.	Convencer al personal de que los lineamientos operativos derivan, sobretodo de la experiencia.
Creación, por parte de los franquiciatarios, de un mecanismo de rechazo a los monitoreos de supervisión.	Efectuar visitas que en verdad brinden asesoría y apoyo.
Que el franquiciatario no seleccione el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales.	Mostrar al inversionista en que consiste la franquicia antes de que firme el contrato.
Toparse con un franquiciante incompetente o sin ética profesional.	Analizar la visión de largo plazo del franquiciante y su compromiso con la cadena de franquicias.

Riesgos que enfrenta un franquiciante en un sistema de franquicias.

RIESGOS	POSIBLES SOLUCIONES
Que el franquiciatario haga mal uso de la marca o del nombre comercial.	Poner énfasis en lo importante que es respetar la imagen corporativa, y llevar a cabo una selección adecuada de los franquiciatarios.
Que la inversión en el desarrollo del sistema de franquicias resulte onerosa.	Recuperar la inversión con el otorgamiento de las primeras franquicias, lo que supone el cobro de una cuota inicial.
Que haya bajos índices de rentabilidad en el sistema de franquicias.	Las utilidades se basan en el volumen y en una organización corporativa ligera, es decir, una planta administrativa pequeña que administra una red integrada por un alto número de unidades franquiciadas.
Resistencia de los franquiciatarios al pago de las regalías.	Presencia y asistencia técnica continúa.
Que las “presión” de los franquiciatarios altere los métodos de operación.	Difundir y hacer respetar los manuales de operación.
Que haya un rompimiento de la lealtad y del espíritu de equipo.	Fomentar la comunicación y la confianza entre los involucrados en la franquicia.
Que los franquiciatarios posean un comportamiento poco ético.	Aplicación estricta del perfil del franquiciatario en los procesos de selección.

¿Qué tipo de giros empresariales hay bajo el modelo de franquicia?

Entre los principales giros encontramos los siguientes:

<p>Alimentos</p> <p>Agencias de viajes,</p> <p>Agencias casamenteras</p> <p>Bares</p> <p>Bienes raíces</p> <p>Bordado de gorras</p>	<p>Farmacias</p> <p>Florerías</p> <p>Gasolineras</p> <p>Heladerías</p> <p>Hoteles</p>
<p>Capacitación</p> <p>Centros nocturnos y de fotografía,</p> <p>Colección de ropa,</p> <p>Construcción</p> <p>Cuidado personal</p> <p>Discotecas</p> <p>Diversiones</p> <p>Electrónica</p>	<p>Renta de vehículos</p> <p>Restaurantes</p> <p>Salud</p> <p>Servicios de limpieza y de paquetería</p> <p>Talleres y refacciones</p> <p>Tiendas al menudeo</p> <p>Venta de libros y cuentos infantiles</p>

Existen también dentro de este modelo de negocios distintas categorías de franquicias las cuales mencionamos a continuación:

Franquicia individual:

Mediante este tipo de franquicia se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.

Franquicia múltiple:

En este tipo de franquicia se asigna a una persona física o moral un territorio determinado, en forma exclusiva, para que ponga en operación un número convenido de unidades durante un tiempo específico.

Franquicia regional:

La franquicia regional tiene como objetivo que una persona física o moral desarrolle varias franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias. El franquiciatario regional debe cumplir las funciones del franquiciante en el área asignada.

Franquicia maestra internacional:

Este tipo de franquicia es semejante a la franquicia regional. No obstante, lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciante desarrolle una franquicia en otro país. Por lo general, el franquiciatario Maestro debe cumplir con un tiempo específico según el número de unidades que abrirá o subfranquiciará en el otro país, Así, el franquiciatario maestro sustituye al franquiciante maestro.

Amén de que asume todos los derechos y obligaciones dentro del país elegido para desarrollar una franquicia maestra.

¿Cuál es la metodología más usada cuando se desarrolla un modelo de franquicias?

1. Diseño del concepto

En cualquier sistema de franquicias resulta vital saber qué se quiere franquiciar. Algunas veces ni siquiera el franquiciante potencial o posible dueño del negocio tiene una idea clara de eso. Por tal motivo es necesario responder varias interrogantes, entre las que destaca ¿En qué consiste el negocio?

Si recordamos que una franquicia no es más que la copia exacta de algún negocio establecido, es fácil entender que resulta imposible franquiciar algo que sólo existe en nuestra imaginación. Por ello, es necesario ser realistas al momento de proponer ideas que puedan ayudar a crear y diseñar el concepto general de la franquicia, si se prefiere, al momento de adaptar la fórmula de franquicia extranjera a los mercados locales. En el negocio de las franquicias se busca repetir la experiencia de algo existente y copiarlo, es decir, tomar lo mejor de las experiencias pasadas.

2. Diseño de la imagen corporativa

Diseñar la imagen corporativa es tan indispensable como crear el concepto que se pretende franquiciar. Esto ocurre, sobre todo, porque la imagen corporativa es una de las características que propician la confianza por parte de los clientes de que están adquiriendo productos o servicios en un establecimiento reconocido y confiable.

Lo primero que un cliente observa cuando está dentro de cualquier negocio es la imagen que se proyecta, luego presta atención a otros aspectos, como el servicio que se ofrece, el precio de los productos o servicios. Diferenciación con la competencia, etcétera. Por esto conviene reconocer que el consumidor acude a un

determinado establecimiento, entre otras cosas, por la imagen que el establecimiento proyecta a través de los colores, las texturas, la tipografía, los olores, los logotipos o por cualesquiera otras cosas que puedan resultar distintivas.

Una vez que se establece el concepto del negocio que se quiere franquiciar, es indispensable construirle una imagen corporativa correcta. El concepto y la imagen corporativa deben ser complementarios entre sí.

Ahora bien, si ya se tiene una imagen corporativa, el franquiciante y sus consultores son responsables de verificar el impacto de dicha imagen dentro del mercado al que se pretende entrar, y los son porque el sistema de franquicias toma en cuenta, que los nombres, las frases o colores sean los adecuados para determinados territorios, países o ciudades; podría ocurrir, por ejemplo, que estas costumbres resultaran desagradables en lugares con costumbres diferentes a las suyas. En ocasiones, el nombre o la marca de un producto pueden ser impropios en ciertos lugares, aunque en otros no los sean.

Si no se posee una imagen corporativa es imperativo pensar en una, que requerirá ser desarrollada por especialistas en materia de diseño y publicidad. Pero debe tenerse presente en todo momento que dichos especialistas no sólo diseñaran una imagen, sino que también se encargarán de las campañas futuros de publicidad, en la que siempre se deberán tomar en cuenta diversos aspectos de la corporación, entre los cuales se hallan los colores, la tipografía, los sobres, las texturas, los logotipos, etcétera.

3. Conceptualización

La conceptualización es una de las herramientas fundamentales en la planeación y evaluación de las futuras franquicias. Entre ellas 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 (el personal del franquiciante y los especialistas o asesores que desarrollen el sistema).

Una buena conceptualización sirve para definir las ideas de todos los involucrados cuando están desarrollando el sistema de franquicias. De la conceptualización se obtendrá un documento por el que no sólo podrán desarrollarse las franquicias, sino que además ayudará, por un lado, a que todos los interesados conozcan mejor el concepto que pretenden adquirir y, por el otro, a que los empleados de reciente ingreso conozcan desde el inicio las labores que habrán de llevar a cabo en una empresa de esa naturaleza.

4. Marco jurídico

Dos de los principales objetivos que tiene un marco jurídico de franquicias 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. Es decir, el marco jurídico funge como una herramienta que ayuda a evitar posibles divergencias entre las partes constitutivas de la franquicia.

El marco jurídico debe proteger a ambas partes de abusos o malos entendidos y, por ello, resulta importante que ambas partes conozcan con profundidad y concuerden con todo lo estipulado en él.

5. Manuales de operación

Los programas de capacitación permiten que sea más sencillo cumplir con la definición y el objetivo de cada franquicia, ya que en ellos se hace patente cómo se dará la transferencia de tecnología o la asistencia técnica que debe recibir el franquiciatario por parte del franquiciante. Empero, resulta imposible concebir dichos programas de capacitación sin los manuales de operación.

Los manuales de operación son indispensables para desarrollar un sistema de franquicias eficaz. Sin embargo, un problema que con frecuencia enfrentan los franquiciatarios es que cada vez disponen de menos tiempo para leerlos cuidadosamente, por lo que se ven en la necesidad de escoger los temas informativos básicos que le ayuden a estandarizar el desempeño de una unidad franquiciada con el de las demás unidades de la red. Hay que considerar también la posibilidad de que un inversionista quiera aprender algo o todo lo concerniente a un giro de negocio del que no conoce ni el más mínimo detalle. En tal caso, su única forma de aprender lo que desea saber es vía los manuales de operación y, claro está, la capacitación.

De lo anterior, puede colegirse que resulta indispensable elaborar buenos manuales de operación, y elaborarlos con todas las partes involucradas, esto es, la empresa franquiciante, los asesores de ésta y los franquiciatarios, para que sean interesantes, creativos, prácticos, fáciles de leer y utilizar, y ello a fin de que siempre estén actualizados.

Los manuales de operación que hoy día se utilizan no son como aquellas enormes enciclopedias que ocupaban gran parte de los libreros, en la actualidad 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.

Es conveniente, si no necesario, que los manuales sean elaborados por personas que conozcan a la perfección el negocio y que tengan experiencia en la edición de textos. La información que contengan los manuales debe recabarse a través de encuestas y otros procesos de investigación aplicados directamente al personal que efectúa la actividad que se pretende describir.

Los manuales de operación son un anexo del contrato de franquicia, y ello es así porque si se pretendiera explicar en el contrato todos los procesos que deben efectuarse para cumplir las especificaciones del franquiciante, la información que debería contener aquel (esto es, el contrato) resultaría excesiva. Al aparecer en forma de anexos los manuales operan como auxiliares inmejorables para aligerar la carga informativa contenida en el contrato. Además, es importante mencionar que la información que éstos contienen es tan válida e importante como la que aparece en el contrato, amén de que sin ellos las “franquicias” tal vez brindarían productos y/o servicios distintos entre sí, demeritando de esa manera la finalidad para la cual se abren negocios franquiciados.

Utilizar un manual mal hecho puede ser tan nocivo como carecer de uno, ya que podría provocar, por ejemplo, algún accidente de trabajo o resultado final distinto al esperado. Por eso es imprescindible que los manuales sean elaborados con sumo cuidado, apoyándose en la técnica y en la experiencia.

Sin embargo, antes de darse a la tarea de elaborarlos, es importante observar y analizar las necesidades específicas de la empresa: puesto que no hay dos empresas iguales, no pueden existir dos manuales iguales. Otro punto que debe tomarse en cuenta cuando se elaboran manuales de operación es lo que podría denominarse su atemporalidad, es decir, los manuales sirven para capacitar a los

empleados por muchos años, sin importar el tiempo que haya transcurrido desde su elaboración.

En suma. Los manuales, así como otros aspectos del negocio son trajes a la medida que dependen de las características y particularidades de cada negocio. Los manuales constituyen una de las partes medulares dentro de un buen sistema de franquicias, pero hay que entenderlos, saber hacerlos y, sobre todo, saber utilizarlos.

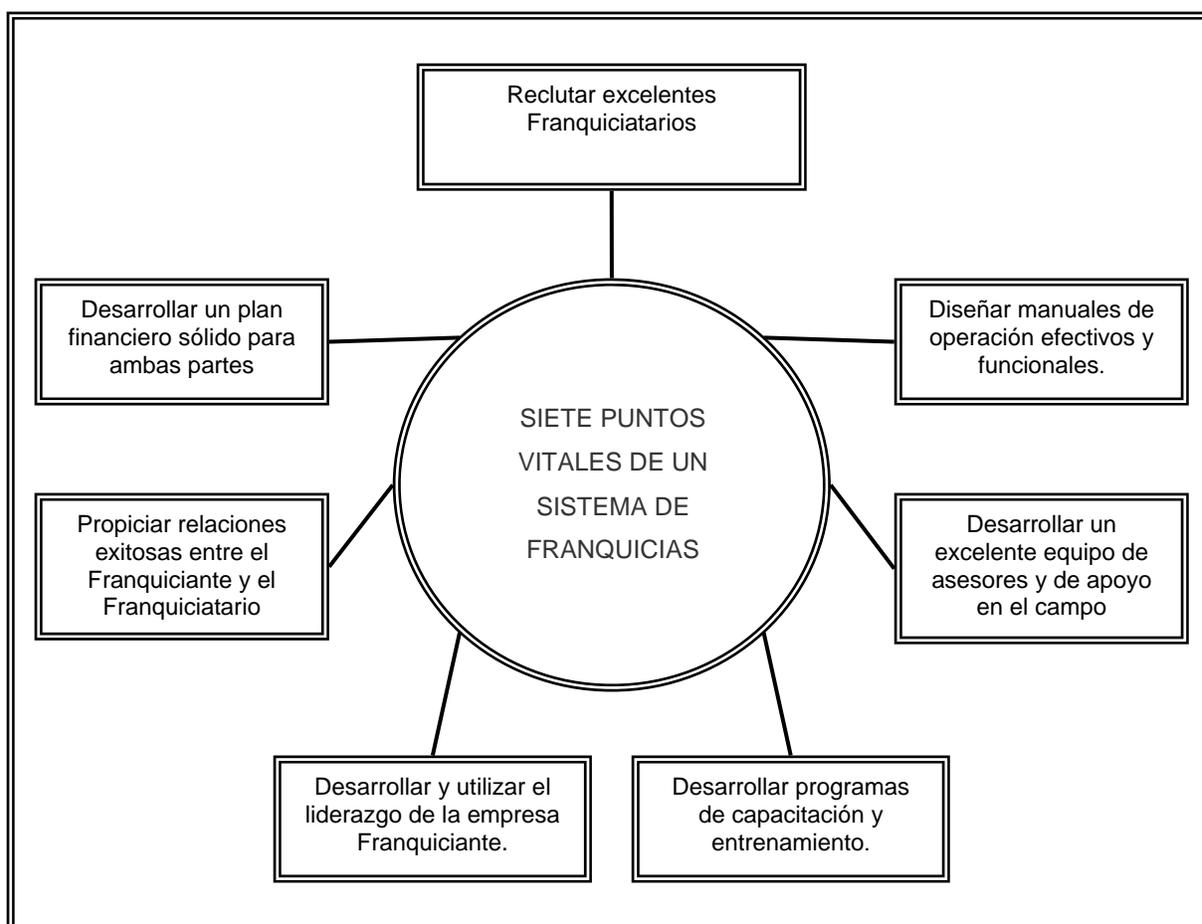
6. Sistema de otorgamiento y comercialización

El éxito de una franquicia depende, en gran medida, del otorgamiento y la comercialización del mismo. El objetivo del otorgamiento y la comercialización de cualquier sistema de franquicias debe ser el de estructurar estrategias para expandirse y crecer, guiándose siempre por los lineamientos, las expectativas y las metas mercadológicas que la empresa, franquiciante posea en el corto, mediano y largo plazos.

Por otra parte, la ubicación de la franquicia es uno de los aspectos más importantes para el éxito del negocio. En este caso, es indispensable tener un perfil del local ideal, aspecto que podría dividirse en dos partes:

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

Un sistema de franquicias esta regulado por un marco jurídico que esta constituido por todas las disposiciones legales contenidas en la legislación de un país que regulan el funcionamiento de estas. No obstante, el marco jurídico, amen de que puede entenderse como el conjunto de disposiciones o convenios que regulan cada sistema de franquicias en forma particular, casi siempre está integrado por los siguientes elementos: contrato de franquicia, contratos auxiliares, circular de oferta de franquicia, registro de los elementos que constituyen la propiedad intelectual, estructura de los seguros y fianzas y por último la personalidad legal tanto del franquiciante como del franquiciatario.



Fuente: Feher Tocatli, Ferenz (2001), "Las franquicias, un efecto de la globalización." México, Mc Graw-Hill. Pág.91.

PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación

Megginnson (1998: Págs. 152-173), menciona que en sus primeras formas, la planeación era un sencillo mecanismo usado por individuos y grupos pequeños. Posteriormente cuando las sociedades llegaron a estar más organizadas, la Planeación se convirtió en un dispositivo de dirección y administración. La utilidad de la planeación como herramienta administrativa también ha cambiado ya que en el pasado se consideraba como un lujo o algo extra que se usaba para hacer un cambio. La planeación daba ya a los gerentes y líderes "una ventaja considerable sobre sus competidores en la búsqueda de mayores retos que atacar. Sin embargo la planeación no era considerada indispensable ya que se conseguía el éxito aun sin ella.

Megginnson (1998), toma como un punto de partida, que la planeación implica el desarrollo de un programa para que sean realizados los objetivos y metas deseados en una organización. Esto se da cuando se reconoce la necesidad de acción, investigando y analizando la necesidad, una propuesta para la acción basada en investigación y análisis, y tomar una decisión

Para poder pensar en un plan es necesario formular ciertas preguntas que permiten justifica el uso:

- Que tiene que hacerse
- Donde se hará el trabajo
- Cuando tiene que hacerse el trabajo
- Quien debe hacer el trabajo

Los cambios en el ambiente externo de la organización originan que sus objetivos y sus metas sean ajustados a la nueva realidad por tanto la planeación se considera una función dinámica, uno de los mejores métodos que sirve para preparar a una organización para estos cambios continuos que ocurren en el ambiente.

Definición de planeación

Megginsson (1998), nos dice que la planeación consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado qué es lo que debe hacerse, en qué secuencia, cuándo y cómo. La magia de la planeación radica en proporcionar la base para una acción efectiva que resulta de una habilidad por parte de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales. Es la base para integrar las funciones administrativas y es, en especial, necesaria para controlar las operaciones de la organización.

Y al elaborar un plan no se concibe la idea de poder controlar el futuro, esto no es posible sin embargo se pueden identificar; aislar las acciones del presente y sus resultados que se pueda esperar influyan al futuro, teniendo siempre en mente los objetivos que han de alcanzarse. Así identificando uno de los principales propósitos de la planeación es ver que los programas y resultados corrientes puedan usarse para aumentar las oportunidades para tomar hoy mejores decisiones que afecten al desempeño de mañana.

Por lo que a menos que la planeación conduzca a mejorar el desempeño, se hace en vano. Entonces, para tener una organización que vea hacia adelante, al futuro, y que trate de permanecer viva y próspera en un mundo cambiante, debe haber una planeación activa, vigorosa, continua y creativa. De lo contrario, la administración sólo reaccionará a su ambiente y no será una participante activa en el mundo competitivo. Megginsson (1998).

Ventajas de la planeación

Megginsson (1998) nos enseña que la planeación tiene varias ventajas:

- 1) Ayuda a la administración a adaptarse y ajustarse al ambiente cambiante.
- 2) Ayuda a cristalizar acuerdos sobre asuntos importantes.
- 3) Permite que los gerentes vean todo el cuadro de las operares con más claridad.
- 4) Ayuda a fincar responsabilidades con más precisión.
- 5) Proporciona un sentido de orden a las operaciones.
- 6) Ayuda a lograr la coordinación entre varias partes de la organización.
- 7) Tiende a hacer que los objetivos sean específicos y mejor conocidos.
- 8) Minimiza las conjeturas.
- 9) Ahorra tiempo esfuerzo y dinero.

Desventajas de la planeación

Pero también, Megginsson, nos dice que la planeación tiene varias desventajas, algunas de esta son:

El trabajo comprendido en la planeación puede exceder a sus contribuciones reales.

- 1) La planeación contribuye a demorar acciones.
- 2) La planeación puede restringir indebidamente el ejercicio de la iniciativa y la innovación de la administración.

Organización del proceso de la planeación estratégica

De acuerdo a Steiner (1983: Págs. 57-81), no existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas; sin embargo, la

experiencia obtenida durante las décadas de 1960 y 1970 han revelado diferentes características de diseños de sistemas preferidos.

Los factores principales que influyen en el diseño de los sistemas de planeación

Steiner (1983: Págs. 57-61), indica en el Cuadro 4-1 varios factores que influyen en el grado en el cual un sistema de planeación puede o no ser formal. Nos dice también que, estos factores también influirán en partes estructurales particulares, tales como el papel que desempeña el alto directivo a comparación de los supervisores de línea y del personal; la complejidad del sistema y la correlación de diferentes tipos de planes.

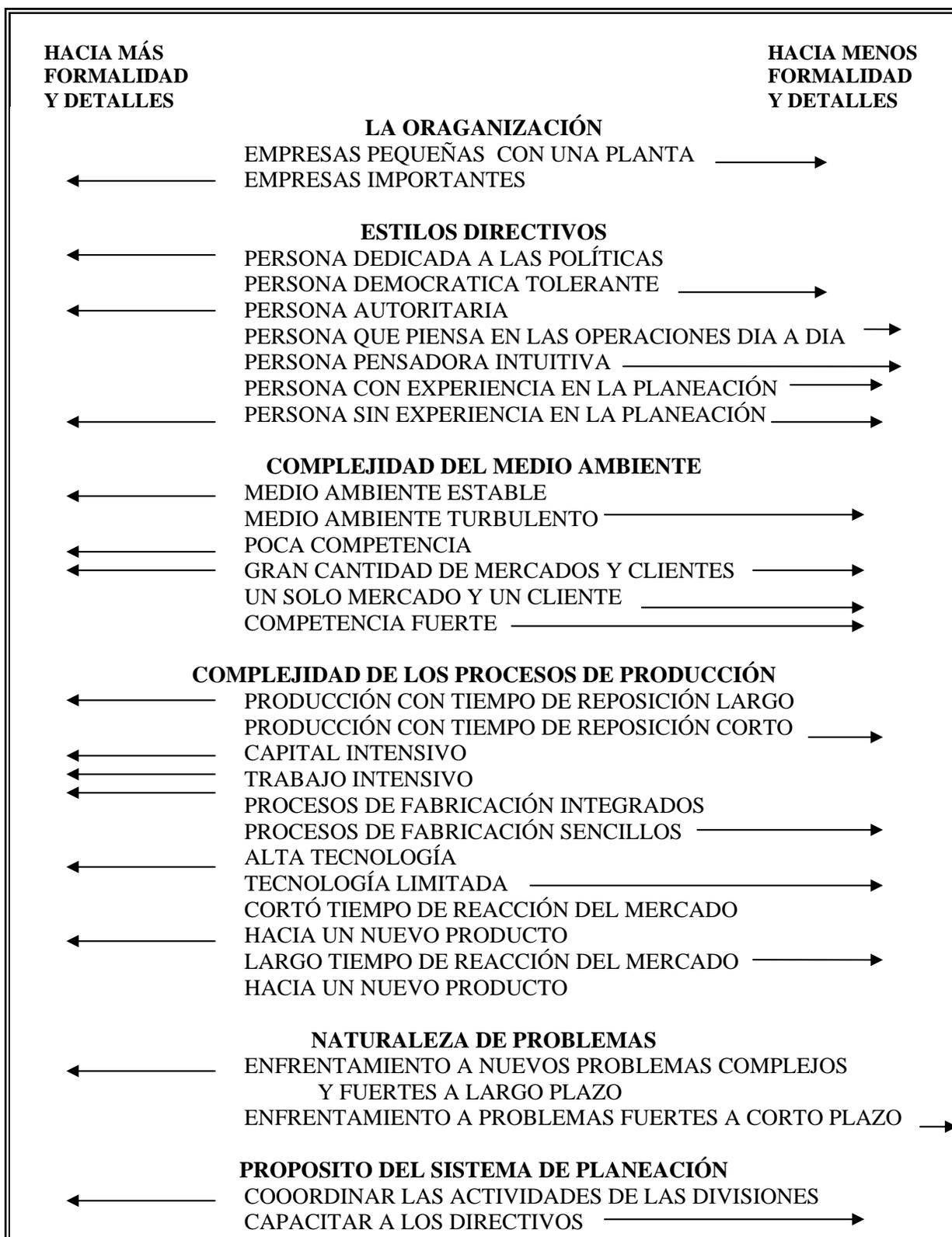
Algunos de los factores expuestos en el Cuadro 4-1, por Steiner (1983), pueden resultar en sistemas de planeación ya sean muy inexactos o más bien formales. A pesar de que se sabe bastante acerca de la preparación de sistemas de planeación efectivos, nos comenta que nuestro acervo de conocimientos no puede indicar exactamente qué factores determinarán qué tipos de sistemas de planeación debe emplearse en un momento dado en una compañía en particular. Y que el desarrollar un sistema de planeación aún requiere de mucho "arte", aunque ya existen valiosas lecciones obtenidas de la experiencia que pueden aplicarse. La planeación es un arte combinado con la ciencia.

Steiner (1983) nos dice que el tamaño de la empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar. En el Cuadro 4-2 nos exponen diez características comparativas de grandes y pequeñas empresas.

Y que la manera en la que están organizadas las compañías importantes influirá en los sistemas de planeación, es decir una compañía con una organización central, que

se ocupa en un sólo negocio, tendrán un sistema relativamente más sencillo que aquellas con centros de utilidad descentralizados, encargados de varios diferentes negocios independientes.

También que las empresas que cuentan con procesos más complejos y con tiempos de reposición largos, capital y trabajo intensivos, y productos muy técnicos, utilizarán sistemas de planeación completos y formales que abarcan con un largo periodo de tiempo por ejemplo, de siete a diez años. Las compañías con las características opuestas tendrán sistemas de planeación mucho más sencillos y más flexibles.



Cuadro 4-1: Ilustración de los Principales Factores que influyen en el Diseño de los sistemas de planeación.
Fuente: Steiner (1983: 58).

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de 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 del 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.

Cuadro 4-2: Algunas características de la Organización de Empresas Pequeñas y Grandes que influirán en la planeación. Fuente: Steiner (1983: 59).

Los propósitos de la planeación estratégica

De acuerdo a Steiner (1983: Págs. 61,62), existen varios propósitos que un sistema de planeación estratégica puede abarcar, de los cuales nos indica veinte en el Cuadro 4-3, y que los directivos pueden establecer para su sistema. Y nos indica que no son mutuamente exclusivos; algunos son complementarios del punto anterior. Muchos están enumerados en sin algún orden de importancia.

Además de que un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Ya que una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras.

1. Cambio de dirección de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
8. Desarrollar énfasis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener el control de operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
13. Evitar el desempeño forzado.
14. Capacitar ejecutivos.
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la compañía y cómo llegar hasta allí.
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
18. Proporcionar conciencia del medio ambiente para adaptarse mejor.
19. Adoptar el paso de una empresa "exhausta".
20. Desarrollar lo que otras empresas hacen.

Cuadro 4-3. Algunos Propósitos de la Planeación Estratégica Formal. Fuente: Steiner (1983: 63)

El plan para planear

Siguiendo a Steiner (1983: Págs. 62-66), una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es importante que los

detalles se analicen con mucho cuidado. Y nos dice que este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina “manual para la planeación”. Y nos comenta que en una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

Steiner (1983) nos hace notar de modo parentético, que la emisión del primer manual para la planeación representa el final de una secuencia de pasos en el plan para planear. La intención de planear puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización, y una determinación si se necesitan o no más o deferentes planes. En caso de que sí, haya que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares. Los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos. Puede escribirse el manual.

Y nos indica que los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar que tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hiciere sobre una base constante o actual.

Y que los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos,

necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Además, Steiner (1983) nos menciona que los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información: la manera en la que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía, los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, una crítica de resultados anteriores, una explicación de técnicas de pronósticos de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

También que un manual que contiene este tipo de información aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación. Puede realizar más funciones que aquel con requisitos de información resumidos. Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. Además puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado pueda estimular el pensamiento creativo. No es fácil apartar a los directivos de sus problemas diarios; sin embargo, los manuales que proporcionan lineamientos claros resultan en respuestas innovadoras a requisitos de información, muestran claramente el involucramiento y el deber de la alta dirección, exigen creatividad y tienden a estimular el pensamiento innovador. Finalmente, los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el personal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. Pero no sólo pueden

educar a los directores en la planeación y ayudar a capacitarlo para llevarla a cabo de manera adecuada, sino que también pueden servir como el medio para explicar las filosofías, políticas principales y aspiraciones de la alta gerencia.

Asimismo Steiner (1983) nos expone que los manuales de planeación varían mucho en tamaño y contenido. En la misma industria puede encontrarse una empresa con un manual de 200 o más páginas impresas, otra que tiene una serie breve y concisa de instrucciones contenidas en seis páginas impresas en mimeógrafo, y otra más que no tiene manual impreso alguno debido a que “nuestra compañía es muy informal y cada división comprende lo que queremos y así tiene carta abierta para preparar los planes que ellos consideran más adecuados”.

E igualmente la esencia de los planes también varía: algunos pueden tener una fuerte orientación pedagógica porque se usan como manuales de capacitación en seminarios y programas de desarrollo gerencial de la compañía. Otros, son imperativos en su estancia, y algunos más explican la naturaleza de información a proporcionar, pero permiten una gran flexibilidad a las divisiones en cuanto a la manera en que lo hacen. Existen planes que contienen la información requerida por las divisiones, tal como pronósticos detallados del medio ambiente.

Steiner (1983), nos señala que en el primer plan para planear debería contener el establecimiento del deber del ejecutivo en jefe. Esto es necesario debido a que el sistema de planeación introduce algunos elementos nuevos en la organización y el personal, hasta que no entienda qué es lo que se requiere y que la alta dirección apoya este nuevo sistema por completo, no adoptará una actitud activa. Pero no sólo debería indicarse el deber del ejecutivo en jefe sino que también debe transmitirse la magnitud de éste, ya que simplemente señalarlo no es suficiente.

También es importante la inclusión del significado de palabras claves, usadas en la planeación, ya que la terminología de la misma no está uniformada. La aclaración de palabras importantes como estrategia, metas, objetivos y planes evitará razonamientos interminables sobre la nomenclatura, ya que es más fácil discutir la nomenclatura que desarrollar planes dignos de crédito. Y debido a que no existe uniformidad en los términos, cada empresa puede definir sus propios términos según sus necesidades.

Steiner (1983), nos muestra para propósitos ilustrativos una tabla de contenidos en el Cuadro 4-4.

Steiner (1983) nos señala los peligros que existen al preparar el plan para planear, uno de los cuales consiste en que este último puede ser diseñado con rapidez o puede tomar demasiado tiempo para su realización. Por tanto, los directivos deben buscar en equilibrio apropiado entre un manual de planeación preparado con demasiada prisa y otro al que se dedica demasiado tiempo tanto de los directivos como el personal para completarlo.

Y que es un error serio pensar que la forma es sustancia. Los mejores procedimientos y formas no necesariamente producirán planes aceptables. Un excelente plan para planear puede estimular el desarrollo de planes de calidad, pero no los crea.

Exposición introductoria por el ejecutivo en jefe acerca de la importancia de la planeación y los propósitos principales del ciclo actual.
Información de antecedentes. <ul style="list-style-type: none"> La filosofía de la empresa acerca de la planeación estratégica. Antecedentes de la planeación estratégica en la empresa. La función y el papel del departamento de planeación corporativa. Un diagrama conciso del proceso de planeación.
Instrucciones sobre la planeación estratégica a las divisiones. <ul style="list-style-type: none"> Cambios del año pasado. Suposiciones de planeación. Estructura de descripción narrativa. <ul style="list-style-type: none"> Resumen del plan completo. Posición estratégica actual. Potencialidades y debilidades. Objetivos principales. Descripción de estrategia. Programas financieros. Decisiones principales por la alta dirección para implantar planes.
El medio ambiente de la planeación estratégica.
Suposiciones de planeación estratégica.
Glosario de términos.
Bibliografía.

Cuadro 4-4. Tabla de Contenidos de un Manual de Planeación Corporativa. Fuente: Steiner (1983: 65)

Cuatro enfoques del diseño del sistema

Steiner (1983), nos dice que existen cuatro enfoques fundamentales deferentes para realizar la planeación formal:

1. El primero es el *enfoque descendiente* y consiste en que la planeación en una compañía centralizada se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización. En caso de que los departamentos desarrollaran planes, lo hacen dentro de límites específicos. En una empresa descentralizada el ejecutivo en jefe proporciona lineamientos a las divisiones y pide que éstas elaboren planes, los cuales serán revisados en las oficinas generales, de donde se regresan a las divisiones para modificaciones o ya aceptados. Si todos los planes de una división no logran los objetivos deseados por la alta dirección, se elaboran

planes adicionales a nivel corporativo para determinar adquisiciones, desmantelamientos o refinanciamiento.

Y nos comenta que una ventaja de este enfoque consiste en que la alta dirección determina a donde quiere que llegue la compañía, para lo cual da guías específicas a los departamentos y divisiones para su planeación respectiva. Y mediante este sistema, la dirección se ve obligada a pensar en el futuro y planear metas que desea lograr junto con las estrategias para implantar a estas últimas. Sin embargo, la dirección puede no estar preparada para indicar direcciones específicas; puede llegar a frustrarse con la planeación actual y dar lineamientos no analizados. Otra desventaja puede presentarse si los gerentes de divisiones se sienten limitados bajo este enfoque descendiente.

2. Este segundo sistema es adecuado sobre todo cuando la alta dirección no está preparada para dar instrucciones específicas a las divisiones. Además, la dirección puede creer que las divisiones se sentirán menos restringidas sin la dirección descendiente y, por tanto, prepararan mejores planes, o desea utilizar este sistema como un proceso de aprendizaje, mediante el cual forzará a las divisiones a planear.

Una desventaja, nos dice Steiner (1983), de este sistema puede consistir en que algunos gerentes de divisiones pueden sentirse incómodos sin recibir guías de la dirección.

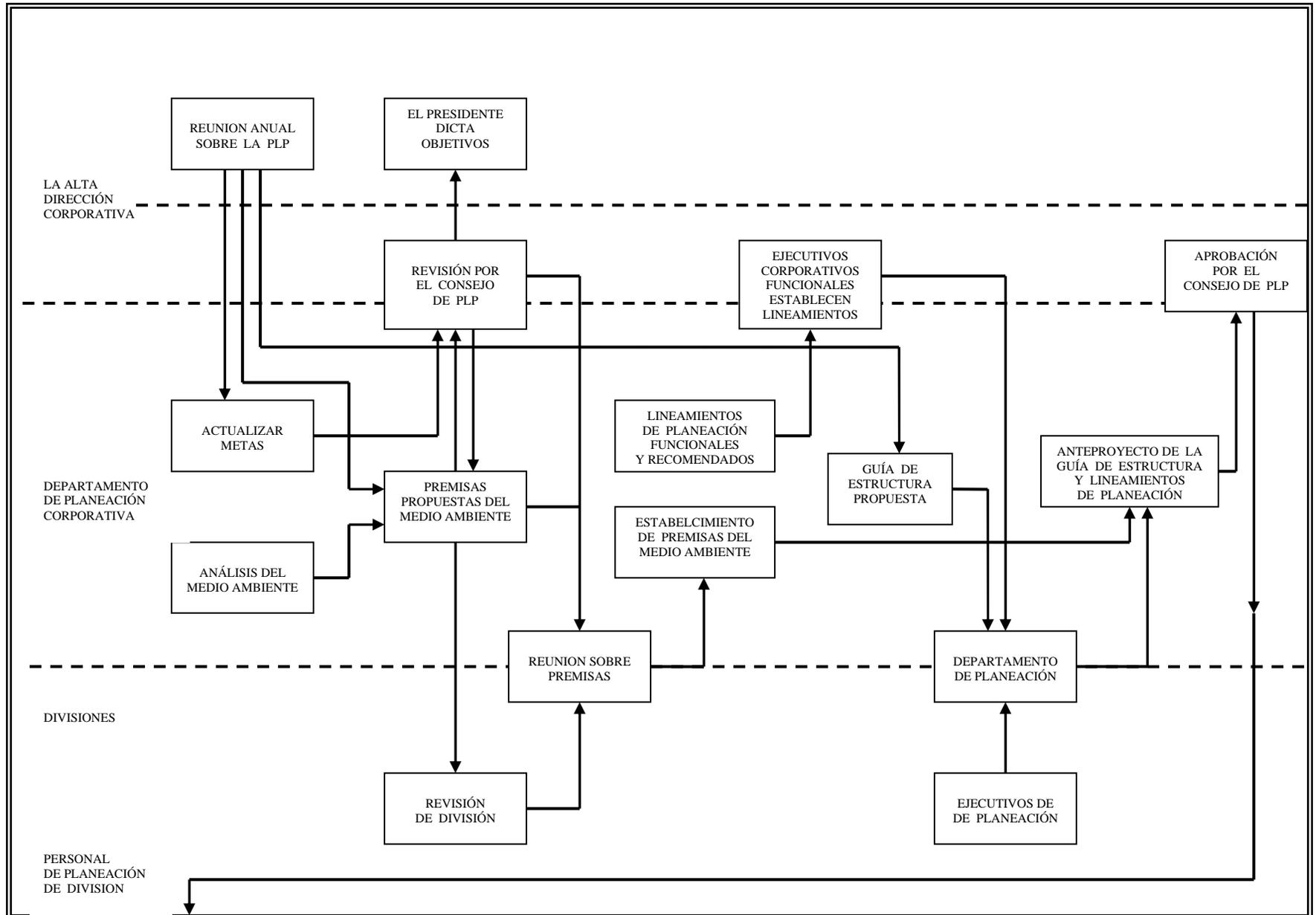
3. Un tercer enfoque es una combinación de los dos anteriores. Asimismo, durante todo el proceso de planeación los supervisores de línea por un lado, y el personal por otro, se reúnen constantemente para dialogar tanto en las oficinas generales como en las divisiones.

Steiner (1983) en el Cuadro 4-5 nos muestra este sistema, el cual, nos dice que se utiliza en la mayoría de las empresas grandes descentralizadas que tienen experiencia en la planeación. Existen muchas maneras en que el proceso puede funcionar. En general, nos comenta que la alta dirección indica lineamientos a las divisiones, los cuales por lo común son los suficientemente amplios para permitir a las divisiones una considerable flexibilidad al desarrollar sus propios planes. Y algunas veces la alta dirección puede elaborar un objetivo o estrategia básica en forma oral con los gerentes de las divisiones. Asimismo, objetivos tales como rendimiento sobre inversión pueden ser derivados de esta manera, especialmente si el desempeño del gerente de división se mide con base en esta norma. El personal en las oficinas generales y en las divisiones se reúne frecuentemente para hablar sobre los cambios en el manual de planeación y recomendaciones de estrategia a los directivos. Y una ventaja de este sistema consiste en que se puede lograr una mayor coordinación de esfuerzo, y por lo tanto pueden prepararse planes más creativos que requieren de menos esfuerzo y tiempo.

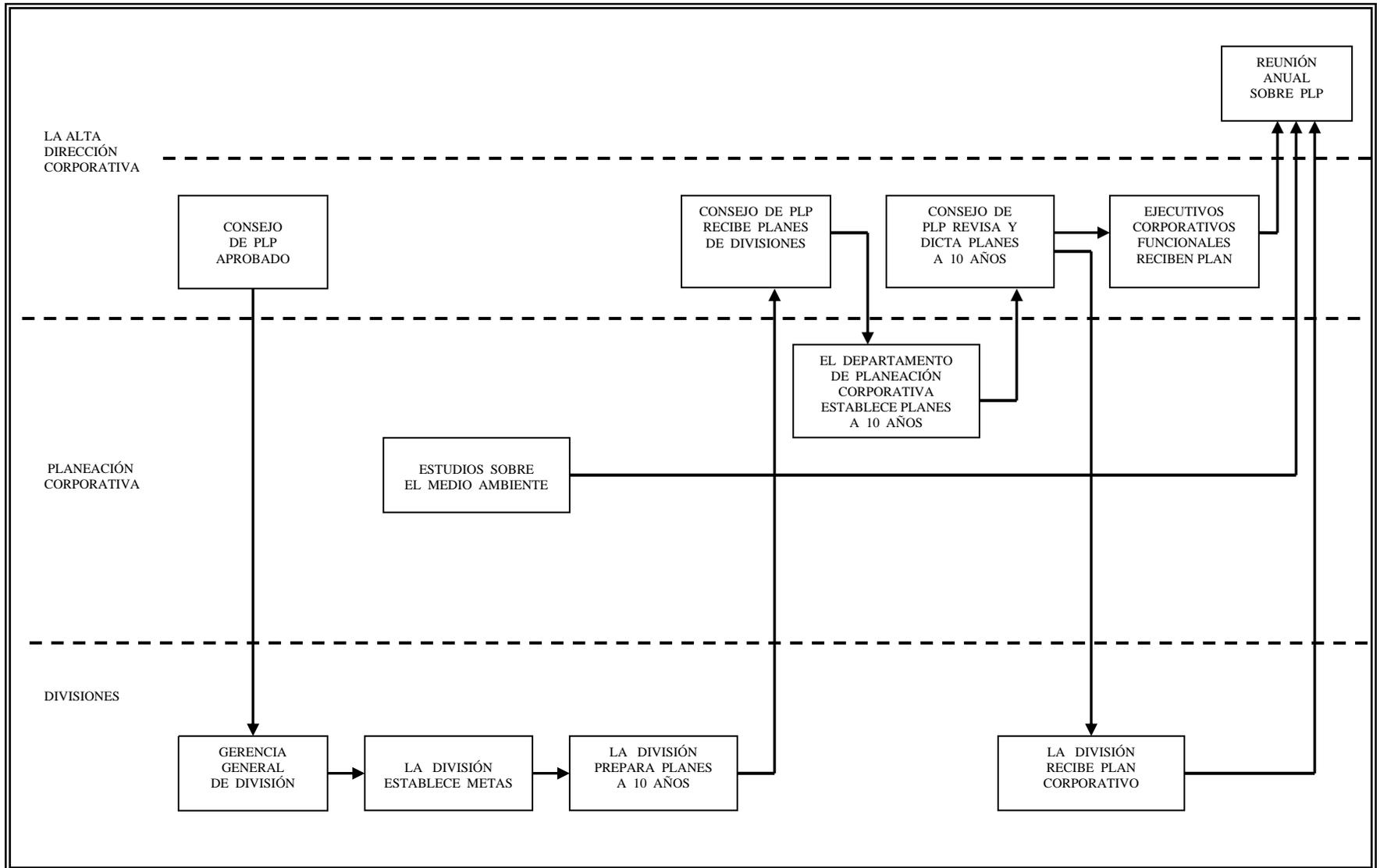
4. Un cuarto enfoque básico consiste en la planeación en equipo. En empresas centralizadas más pequeñas, el enfoque de planeación preferido por los ejecutivos en jefe es usar tanto los principales supervisores de línea como el personal al desarrollar planes formales. También se usa este sistema en

algunas compañías grandes centralizadas, donde el ejecutivo en jefe es el principal entre los integrantes de un equipo. En varias empresas el presidente se reúne con un grupo de ejecutivos sobre una base regular para tratar los problemas a los que se enfrenta la organización. Parte del tiempo de este grupo puede ocuparse en la planeación estratégica. Después de un periodo de tiempo el grupo puede desarrollar planes escritos. Algunas veces la planeación se hace mediante un comité presidido por el ejecutivo en jefe o quizá por una persona nombrada por él. Este comité puede reservar cierto tiempo para la planeación, o puede dedicarse durante algunos días por completo a la misma.

Este método, nos dice Steiner (1983), puede ser muy fructífero, siempre y cuando exista una relación interpersonal adecuada entre el ejecutivo en jefe y el comité, y entre los miembros del mismo. Por el contrario, si el ejecutivo en jefe es muy autoritario con los supervisores de línea y el personal, el resultado no será muy efectivo.



Cuadro 4-5. El ciclo de planeación corporativa a largo plazo (PLP). . Fuente: Steiner (1983: 70)



Cuadro 4-5. (Cont.) . Fuente: Steiner (1983: 71)

Y que por supuesto hay muchas modificaciones a estos cuatro enfoques; por ejemplo, en cuanto al enfoque en equipo, algunas empresas piden a un ejecutivo que prepare un plan preliminar para que los demás miembros del comité lo utilicen como una base para la planeación. Los enfoques descendientes y ascendientes combinados pueden usarse en forma diferente de aquella mencionada en este capítulo. Por ejemplo, un ejecutivo en jefe puede trabajar directamente con un gerente de división sobre una base de igualdad y elaborar los planes para la división respectiva.

Principales alternativas del diseño

Steiner (1983: Págs. 68-78), nos dice que dentro de estos sistemas existen muchas alternativas, las cuales demuestran una gran flexibilidad al diseñar los sistemas que deben adaptarse a las características particulares de una organización. Steiner solo nos expone nueve.

Integridad del sistema

Steiner (1983) nos indica que seguir el modelo completo indicado en el Cuadro 2-1 sería demasiado exigente para una compañía que empieza con la planeación estratégica formal, y por tanto, no se aconseja. Cuando una empresa comienza a utilizar la planeación formal, puede simplemente desarrollar una lista con las principales oportunidades y peligros, e identificar estrategias para explotar las primeras y evitar los segundos. Puede ir un poco más allá especificando presupuestos actuales en vista de estas estrategias. Otra alternativa al empezar el proceso consiste en seleccionar una o dos estrategias principales adecuadas

para la empresa y elaborar planes tácticos detallados para implantarlas. El foco de atención aquí para la mayoría de las empresas es el problema de la identificación e implantación de las estrategias apropiadas, y la adaptación de las mismas al medio ambiente cambiante. Sistemas sencillos pueden realizar este propósito muchas veces tan bien o aún mejor que los complejos.

Nos comenta también que es muy poco probable que una empresa, ya sea grande o pequeña, pueda introducir en el primer sistema de planeación un diseño completo, exige un análisis total riguroso.

Profundidad de análisis

Steiner (1983) nos señala que al iniciar un sistema de planeación es fácil sobrecargar a la dirección y al personal con análisis de información demasiado exigentes. Sin embargo, para entradas numerosas y evaluaciones de información el mejor criterio de los directores puede aceptarse son investigación rigurosa por parte del personal, especialmente en el primer intento de planeación formal.

Grado de formalidad

De acuerdo a Steiner (1983), los sistemas pueden ser altamente formales y ritualistas, o pueden ser muy informales. El sistema de planeación tiende a ser más formal, cuando una empresa crece y se diversifica, cuando se alargan los tiempos de reposición de investigación y desarrollo, cuando más alta es la tecnología y cuando más complejos son sus procesos de producción, para nombrar sólo algunos parámetros. Los ejecutivos deberían evaluar constantemente sus sistemas para determinar si la formalidad acaba con la originalidad.

Relación

Steiner (1983), nos menciona que, los números actuales del presupuesto, junto con aquellos en otros planes operativos, pueden ser los mismos que aquellos correspondientes al primer año en un plan detallado a mediano plazo, o simplemente pueden reflejar el plan quincenal. Y que existen pros y contras en cuanto a una relación estrecha o lejana.

Perspectiva de tiempo

Steiner (1983), nos señala que aquí las alternativas son bastante obvias. El periodo de planeación mundial ha sido de cinco años durante mucho tiempo, pero hace algunos años, las empresas más avanzadas en cuanto a tecnología, han alargado sus periodos de planeación a diez y siete años, respectivamente. Hace poco tiempo, bajo presiones provenientes de un medio ambiente más turbulento, este periodo ha sido reducido a tres años en muchas empresas. Otras, tales como las de servicio público pueden planear hasta veinte años en adelante, y compañías que negocian con madera tienen planes que abarcan muchas veces aún más tiempo.

De acuerdo a Steiner (1983), es necesario determinar la duración del ciclo de planeación, ya sea anual, semianual o trimestral. La mayoría de compañías usa el ciclo anual. También hay que programar el flujo de sucesos.

El ejecutivo de planeación corporativo

Aquí Steiner (1983) nos hace notar algunas de las alternativas que tiene una compañía con respecto a esta persona y su función.

Para empezar, nos dice Steiner que una empresa tiene la alternativa de nombrar un ejecutivo de planeación corporativo del personal. En algunas compañías, un ejecutivo en

jefe usa los supervisores de línea como el personal para realizar la planeación y no necesita más ayuda. Pero conforma las empresas van creciendo y haciéndose más complejas, los altos ejecutivos tendrán la necesidad de más ayuda para cumplir con sus responsabilidades de planeación.

Y que en el caso de que se necesite nombrar ejecutivo de planeación corporativo, hay que enfrentar a varias preguntas: ¿Cuáles serán las funciones de éste? ¿A quién deberá informar? ¿Tendrá otras responsabilidades además de la planeación? ¿Con qué características personales e intelectuales debería contar?

De acuerdo a Steiner (1983), básicamente, el ejecutivo de planeación corporativo es responsable de ayudar al ejecutivo en jefe (EJ) para que éste pueda cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica. Esto significa:

- En primer lugar, que ayuda al EJ, hasta donde éste lo desea, a formular objetivos y estrategias para la organización y a revisar planes divisionales.
- En segundo, puede coordinar los resultados financieros y evaluar la coordinación estratégica y táctica entre los planes divisionales.
- En tercero, el ejecutivo de planeación corporativo ayuda a la alta dirección a elaborar el sistema de planeación, y generalmente prepara el manual de planeación, si es que existe.
- En cuarto, puede preparar análisis del medio ambiente para las divisiones y también guiar la realización de su planeación.
- En quinto, puede desarrollar planes corporativos generales para la alta dirección, respecto a asuntos como la adquisición o el mantenimiento de divisiones y productos.

- En sexto, puede preparar estudios detallados sobre asuntos de preocupación para la alta dirección.

En total, nos indica Steiner (1983), el ejecutivo de planeación corporativo junto con su personal, si es que existe, representa fundamentalmente un coordinador, un asesor del alto ejecutivo y un evaluador estratégico. Además, ayuda a diseñar el sistema de planeación, estimula la creatividad e innovación, consulta con los supervisores de línea y el personal de toda la organización y ayuda a la dirección y al personal a realizar una planeación más efectiva.

También nos señala, que además, de que los ejecutivos de planeación deben contar con cierta capacidad intelectual para poder cumplir con los deberes otorgados, otro factor importante es que la relación entre el planificador y el ejecutivo en jefe es completa, delicada y sensible; el primero debe ser compatible con el segundo y complementar sus intereses y capacidades. Ya que si la combinación no es buena, el planificador será inefectivo.

Un asunto importante, nos dice Steiner (1983), es la posición del ejecutivo de planeación corporativo en la jerarquía directiva. En un estudio de sesenta empresas, Lorange de acuerdo a Steiner (1983) concluyó que entre más cercano estaba el ejecutivo de planeación a los supervisores de línea, mejor era la comunicación entre los dos y mejor enterados estaban los ejecutivos de planeación de los deseos y preocupaciones de la alta dirección.

En resumen, nos comenta Steiner (1983), hay que tener mucho cuidado para nombrar un ejecutivo de planeación corporativo bien calificado y situarlo en la posición adecuada dentro de la organización. El deber de la planeación corporativa es difícil e importante, especialmente en una empresa grande. El ejecutivo de planeación debe manejar relaciones complejas entre los diferentes directores y el personal, y en especial cuando hay conflictos,

debiendo mantener el respeto, la buena voluntad y la confianza de todos los que están involucrados. La selección ideal del ejecutivo de planeación, de acuerdo con un observador de este puesto, es: “el hombre que es tanto filósofo como realista, político tanto teórico como práctico, adivino y vendedor y... probablemente debería saber realizar cosas imposibles.”

Iniciar el sistema

Steiner (1983), nos señala que no es necesario empezar el proceso de planeación ya descrito en los Cuadros 2-1, 2-2 o 2-3; se puede proceder desde varios diferentes puntos de partida. Sin embargo, tarde o temprano todos los cuadros en Cuadro 2-1 deberían ser abarcados, ya sea explícito o implícitamente, dentro de un sistema de planeación efectivo. Y nos indica que el Cuadro 4-8 identifica varios puntos de partida, apropiados para la planeación estratégica.



Cuadro 4-8: Puntos de partida para la Planeación Estratégica Formal. Fuente Steiner (1983: 76)

Participación de personal

Steiner (1983) nos menciona que una de las características sobresalientes de la planeación estratégica formal es que mucha gente, tanto de línea como del personal, participa en el proceso. Por tanto, es necesario decidir quién participa con quién en qué, la composición de grupos, la correlación entre los mismos, la accesibilidad a información reservada y la delegación de autoridad de planeación al personal, para mencionar sólo algunos factores.

En términos generales, Steiner (1983) nos dice que entre más alto es el grado de participación del personal en la planeación más fácil será el deber de la alta dirección para desarrollar e implementar planes para la compañía. Pero no es fácil decidir en forma precisa qué tipo de participación debe relacionarse con los valores, expectativas y capacidades de personas involucradas. Si se forman grupos, éstos deben estar compuestos de manera que se ajusten a las responsabilidades. Este tema es tan importante que un capítulo posterior será dedicado a las personas en la planeación.

Y que al determinar la participación surgen varios dilemas; por ejemplo, algunas decisiones estratégicas pueden ser muy delicadas y no deberían estar sujetas a una amplia participación dentro de una organización. ¿Cuánta responsabilidad debería delegar un supervisor de línea a un ejecutivo de planeación sin ser cautivado por el pensamiento de este último? ¿Cuánto puede planear un ejecutivo de planeación del personal sin que los supervisores de línea atribuyan los planes al ejecutivo de planeación? ¿Cómo pueden hacerse creativas las deliberaciones del comité? El personal debería elaborar planes para los supervisores de línea, pero en algunos casos la dirección debe confiar, hasta cierto grado, en la ayuda del personal para crear planes. Pero ¿dónde está el límite? Dependiendo de la dirección del comité y de la composición del mismo, los resultados pueden ser imaginativos u ordinarios. Estas preguntas son fáciles de contestar.

La función de un ejecutivo en jefe

Steiner (1983) nos expone que como cualquier ejecutivo en jefe que ha reflexionado seriamente sobre su función en la planeación estratégica, sabe que muchas complejidades y relaciones sensibles están involucradas.

El diseño de planeación y los ciclos vitalicios de una empresa

Steiner (1983) nos comenta que las empresas pasan por ciclos vitalicios y, como tantas otras cosas, el sistema de planeación dependerá de la etapa en la que se encuentra una compañía. Y que, al iniciarse una empresa, la planeación formal se usará muy poco, si del todo, ya que el empresario apenas está luchando para obtener clientela y así la compañía siga solvente. Y después, al incrementar las ventas, será necesario observar con cuidado el flujo de caja, en especial los cambios que se llevan a cabo en los activos y pasivos actuales. Más tarde, conforme va creciendo la empresa, puede ser necesaria la integración de las funciones principales para asegurar una producción eficiente. También puede irse agregando nuevos productos a las divisiones y líneas establecidas. Esto requerirá de un estilo directivo y de un sistema de planeación diferentes. Subsecuentemente, el desarrollo y crecimiento de la empresa dará origen a un sistema diferente. En caso de que éste sea satisfactorio pero insuficiente, se podrá elaborar uno nuevo para volver a ponerlo en vigor.

Prejuicios en contra de la planeación

De acuerdo a Steiner (1983), cualquier sistema de planeación tiene que enfrentarse a prejuicios en contra suya. El sistema más efectivo los reconoce y se empeña en contrarrestarlos mediante un sistema y medio ambiente adecuados para la planeación.

Proceder con cautela asegura el éxito

Aquí Steiner (1983), nos explica que la introducción y el desarrollo de un sistema de planeación estratégico formal no son fáciles de realizar sin encontrar problemas. Por tanto, los directores inteligentes proceden con cautela para asegurar el éxito.

Las responsabilidades de un supervisor de línea

La planeación es la responsabilidad de los supervisores de línea, pero como ya se mencionó, cierta parte de la misma puede llevar a cabo el personal. La sugerencia general sería que los supervisores de línea se involucren lo más posible con la planeación. Sin embargo, cuando las organizaciones desarrollan sus sistemas, los cuales abarcan muchos ciclos, es comprensible que el personal debe desempeñar una parte mayor de las actividades de planeación, Steiner (1983).

Análisis costo-beneficio

Se recomienda que los directivos apliquen constantemente un análisis costo-beneficio al sistema de planeación tanto, costo como beneficio, se utilizan aquí en el sentido más amplio de la palabra. He experimentado que cuando los ejecutivos vigilan esta ecuación con cuidado, se asegura que los beneficios de la planeación son mayores que los costos, Steiner (1983).

Evitar los principales peligros latentes

Finalmente, Steiner (1983) nos señala que la introducción y el desarrollo de un sistema de planeación efectivo deberían evitar los peligros latentes, los cuales la experiencia ha identificado como dañinos.

Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

De acuerdo a Cabello, Reyes y Solís (2004), las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), “son representadas a través de distintas configuraciones organizacionales: la organización como sistema abierto, la organización como un sistema autorregulado con entradas y salidas, la organización como una representación de dos sistemas: el formal y el social, la organización vista a través de la organización empresarial” (Pág. 69). Asimismo nos dicen, Cabello, (et. al., 2004), que al hacer una revisión de las características (perfil) de las PyMEs en el sector manufacturero, las identifican como organizaciones financiadas por medio del ahorro familiar, de pequeña escala, es decir, de producción limitada, y dirigidas a mercados concentrados (nichos locales). Una de las causas puede ser la restricción de recursos económicos por parte de las mismas, ya que generalmente dependen del ahorro familiar.

También, Cabello (et. al., 2004), afirman que “la gestión particular de las PyMEs se caracteriza por un aparente desorden” (Pág. 71), y que si nos enfocamos a las PyMEs de tipo familiar de México encontramos que “el emprendedor, empresario o directivo de la empresa, desempeña simultáneamente otros distintos papeles o roles dentro de la organización”. Ya que éste “puede ser al mismo tiempo: miembro de la familia, propietario y gerente.

Asimismo, Cabello (et. al., 2004), nos dice que esta yuxtaposición de roles en la dirección de las PyMEs, también ocurre en el área operativa debido a que en la mayoría de las veces, los participantes “juegan un doble rol: de miembro de la familia y de trabajador” (Pág. 71).

También, Cabello (et. al., 2004), nos muestran un cuadro, en donde, se puede definir a las PyMEs por el número de empleados:

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS			
Tamaño	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: Cabello, (et. al.2004:75)

Cabello (et. al., 2004), nos señalan que las PyMEs se pueden explicar, desde un enfoque de la Administración Científica, expuesta por Taylor, “como una organización de naturaleza individual y jerárquica que se desarrolla dentro de un sistema cerrado” (Pág. 76). Y nos exponen una aproximación teórica y general de la Organización Científica del Trabajo a la micro y pequeña organización, nos dicen que “se identifica en el ápice de la pirámide a un propietario-directivo que toma la mayor parte de las decisiones de 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” (Pág. 76-77).

También una segunda interpretación de la gestión de las PyMEs que contribuye a describir la estructura y funcionamiento en la empresa en relación con su medio ambiente, nos la da Pugh de acuerdo a Cabello (et. al., 2004), ya que significa ubicar a las PyMEs dentro de un mercado de competencia, a través de la visión organizacional de la Teoría de la Contingencia. Cabello (et. al., 2004), nos dicen que esta teoría propone la dependencia de la estructura de la organización hacia su contexto o entorno y la “lógica del 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” (Pág. 77).

Siguiendo a Cabello (et. al., 2004), nos dicen que 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”. Y de esta forma, “el Tamaño de la organización, la Tecnología y el Mercado (variables externas) determinan la estructura (variable interna) de la organización, y qué tan flexible se comporta en cuanto a roles de trabajo, uniformidad de procedimientos operativos y uniformidad de prácticas de empleo” (Pág. 77).

Por último, de acuerdo a Cabello (et. al., 2004), el “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 que 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” (Pág. 78).

III Metodología de la investigación

3.1 Investigación no experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un experimento se construye una realidad. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido al igual que sus efectos; y no pueden ser manipuladas. Sampieri (et. al.1998, p.184).

Descriptiva – concepto

Sampieri, Fernández y Baptista (1998, p. 60,61) mencionan que en los estudios descriptivos “el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. También mencionan que “describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga”. Además menciona que “los estudios descriptivos vienen miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere. 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 cómo se relacionan las variables medidas.

3.2 Cuestionario:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Sampieri (et. al.1998, p.276).

3.3 Observación:

La observación consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Sampieri (et. al.1998, p.309, 310).

3.4 Estudio de caso

Babbie (2000, p. 25) utiliza la expresión investigación de campo para referirse a los métodos de investigación a veces llamados observación participante, observación directa y estudio de caso. También menciona que en una investigación de campo se entregan datos cualitativos: observaciones que no se reducen fácilmente a números.

Un estudio de caso es un examen ideográfico de un solo individuo, grupo o sociedad, aunque también son aceptables los esfuerzos de explicación. Babbie (2000, p. 260).

3.5 “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”

Historia

La historia de una persona que vendía tortas en una bicicleta y ahora tiene 3 restaurantes y 318 franquicias

En la esquina de Insurgentes Sur y la calle Quintana Roo, de la Ciudad de México, había en 1962 una portería de cinco por cuatro metros con 10 empleados. Ese negocio, ahora, 40 años después, tiene tres restaurantes, con alrededor de 300 empleados, y 318 franquicias en toda la República Mexicana y varios países de Centroamérica.

En los tres amplios restaurantes se vende “desde una torta, un tarro de tepache o un filete mignon, hasta una copa de champagne”, afirma Francisco Méndez Roa, propietario y fundador de Tortas Hipocampo.

Méndez afirma que el negocio lo inició en su juventud cuando vendía tortas en bicicleta en las gasolineras y a la entrada de varias escuelas primarias y secundarias, eso a los 16 años. Trabajó ahí alrededor de 22 años vendiendo en las dulcerías, donas y tortas a las escuelas.

“Vendía tortas porque era lo más fácil, Ya después vendía tortas de frijoles y de mole poblano”, recuerda el fundador de la empresa.

Después instaló el local de cinco por cuatro metros en la colonia Roma donde él mismo afirma que “copió” el concepto de un local vecino. Pero la segunda sucursal fue con la que inició, y es actualmente uno de los tres amplios restaurantes, ubicado en avenida Universidad, en la colonia del valle.

Una de sus fórmulas para llegar a la posición que ocupa tiene que ver con tres palabras: Excélsior (siempre ver para arriba, no ver para abajo), exactitud y constancia. El nombre de Hipocampo lo seleccionó Méndez, porque es la etimología de caballito de mar.

Otra de sus recetas es “si tu tienes contento a tu personal, tienes contento tu negocio”. El directivo de la empresa agrega que es muy difícil comentar a un trabajador que está en la lonchería que vaya a limpiar excusados: “los castigas un poco, ¡pero no los friegas!”, añade.

Para Méndez la competencia no existe, existe la “incompetencia de competir con la competencia”, afirma, y continúa: “lo primero es la gente, es el servicio y es la actitud”, asevera.

Después que crecieron sus restaurantes, en 1990 inició a franquiciatar su negocio, que era familiar, y en un año vendió aproximadamente 120 franquicias. “Pusimos una sucursal detrás del Aurrerá”, que ahora es un centro comercial que se encuentra en avenida Universidad, esquina con calle Popocatépetl.

Él mismo explica que algunos de sus empleados, cocineros y meseros, son propietarios hasta de tres franquicias. La primera franquicia inició como parte de su familia y después, “por el bajo costo y la baja comisión,” según Méndez comenzó a venderlas.

“Le decía que sí a todos los que venían”, explica. Actualmente tiene en el Distrito Federal 120 franquicias, 174 en el interior de la república, 20 en Guatemala, dos en Honduras y dos en El Salvador: un total de 318 franquicias desde hace 12 años.

Durante ese tiempo se abrieron más fondas de las mencionadas, pero algunas cerraron. Méndez explica que él ha inaugurado aproximadamente 450 franquicias. En Estados Unidos abrieron tres, en el estado de Texas, pero según el directivo cerraron por “la mala dirección” del franquiciatario.

Por su parte la consultoría especializada en franquicias Alcázar, Aranday, Tormo, afirman que Hipocampo ha cerrado muchas de sus franquicias por falta de apoyo y asesoría a los franquiciatarios.

Es una franquicia que ha crecido mucho, “pero ha tenido muchos problemas en su crecimiento, precisamente por el tipo de soporte y asistencia técnica que se brinda, también han cerrado muchos establecimientos”, afirma el asesor Enrique Alcázar.

El costo de la franquicia de Hipocampo es de las más económicas: 60 mil pesos, aunque los precios de otras franquicias de bajo costo también, como Hawaiian Paradise o Autolab, varían entre 80 mil y 200 mil pesos.

Por su parte el fundador de las Tortas Locas Hipocampo explica que en cada franquicia hay una frase que dice: “el éxito y el fracaso de cada franquicia depende del franquiciatario”, y añade, “hay que recordar que han tronado incluso McDonalds, Burger King y Burger Boy”, comenta.

Méndez comenta que una de sus principales exigencias es no bajar la calidad de sus productos. “Comenzar con una calidad y seguir siempre”, enfatiza.

“Todos van a la competencia, y se llevan una hamburguesa que no saben de qué está hecha, si está hecha de carnes de mala calidad, o que no es carne y sólo van porque les regalan un figurín” (en referencia a McDonalds). Se van por la finta y no por la calidad”, finaliza.

Alejandro Cárdenas López / EL UNIVERSAL online

Manejando un concepto colonial mexicano, que rescata las tradiciones del país, dentro de un ambiente agradable para niños, jóvenes y adultos, actualmente cuentan con un gran número de establecimientos, gracias a la rentabilidad que brinda este negocio, Tortas Locas Hipocampo es la franquicia mexicana más importante en la venta de tortas.

Venta de franquicias

Esta franquicia, inició sus operaciones hace 40 años, bajo la imaginación y visión totalmente enfocada al negocio exitoso del Lic. Francisco Méndez. La calidad que manejan en los

alimentos que comercializan y el secreto de sus combinaciones han hecho de la torta un alimento y antojito propio para cualquier hora del día, y por sus costos un negocio rentable.

A partir de 1990 se decide compartir el éxito de Hipocampo a través de la venta de franquicias, por lo que se han abierto más de 300 franquicias en México, Centroamérica, España y Estados Unidos. El crecimiento logrado hasta la fecha ha dado ritmos de hasta 300% entre un periodo y otro, lo cual refleja el enorme éxito de sus franquicias.

Factores de crecimiento

Hipocampo es un negocio que requiere de la inversión más baja, cuenta con alta rentabilidad, en condiciones normales de operación el retorno de la inversión no es mayor a 10 meses, se han ganado ser la cadena más grande de México y el mundo de tortas. Esta empresa mantiene un promedio de apertura de tiendas de 45 por año, incluyendo México y el extranjero.

Con sólo tres sencillos pasos se puede ser beneficiario con la adquisición de una franquicia de esta marca, donde el paso uno radica en llenar un cuestionario de preselección de franquiciatarios que ha preparado Hipocampo para el solicitante y se puede realizar de forma sumamente fácil desde la comodidad del hogar u oficina, vía Internet.

El segundo paso es donde la empresa lleva acabo la preselección de franquiciatarios, ya que se les realiza una llamada para concertar una cita y conocerse mejor ambas partes.

Para este paso, el número tres, se llevan a cabo una entrevista en la que se entrega la solicitud de franquicia y se asesora en su llenado e integración de los documentos necesarios (estados de cuenta, declaraciones de impuestos, estados financieros). En el caso de ser aprobada la solicitud, revisan toda la información y si todo está correcto,

finalmente se realizará el pago correspondiente y el solicitante se integra a la familia Hipocampo.

Desde el momento en el que se forma parte de los franquiciatarios de Hipocampo se cuenta con asesoramiento en todo momento, acerca de todos los rubros de la marca, la ubicación de su negocio, la capacitación, la habilitación y decoración del local; todo ello en aproximadamente tres meses, para llevar acabo la inauguración de la franquicia¹.

¹ http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/ol_tu_dinero.html?p_id_seccion=7&p_id_notas=667

IV Análisis y Conclusiones

4.1 Respuestas a las hipótesis

H₁: La franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”, que por su tamaño es una PyMe, se organiza bajo la tutela del franquiciante, quien cede el control al franquiciatario bajo la normalización.

Tomando en cuenta el número de empleados² y el tamaño de la sucursal “Tortas Locas Hipocampo, Gran Sur”, podemos afirmar que se encuentra dentro de la clasificación de **PyMEs**, por ende, es una PyME.

Esta sucursal se organiza bajo el resguardo de “Tortas Locas Hipocampo”, la cual permite el usufructo de su marca a “Tortas Locas Hipocampo, Gran Sur”. Además, de brindarle asistencia técnica, capacitación y asesoría.

También, “Tortas Locas Hipocampo, Gran Sur” ejerce el control de su funcionamiento, mediante la descripción por escrito de las tareas, y procedimientos. También, a través de la prescripción de las funciones de cada especialista u oficio, por escrito.

Por lo anterior, aceptamos tal hipótesis.

H₂: La franquicia “Tortas Locas Hipocampo, Gran Sur” es una organización formal, donde se asignan roles y tareas (Manual de procedimientos) a los trabajadores de acuerdo a una estructura formal, status ó jerarquía.

En “Tortas Locas Hipocampo, Gran Sur” se observó la descripción explícita de puestos, reglas organizacionales y procedimientos definidos que abarcan el proceso de trabajo, por lo cual, es una organización formal.

² Cabello (et. al., 2004: 75), nos muestra un cuadro, en donde, se definen a las PyMEs por el número de empleados.

Dentro de la organización los empleados desempeñan un papel específico y desempeñan sus actividades en un tiempo limitado. Esto se constata por la presencia de manuales de procedimientos.

Por medio del organigrama formal, de la firma, se observaron los diferentes niveles o posiciones, de los trabajadores, en la estructura de la misma.

Por lo anterior, aceptamos la Hipótesis.

H₃: La franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur” es una organización formal, donde se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados (rutinarios) con una secuencia de pasos.

Como quedo demostrado en las hipótesis anteriores, la firma, sujeta al presente estudio, es una organización formal.

Se observo asimismo que las actividades que se realizan en esta organización se encuentran ampliamente estandarizadas. Esto se refleja en los manuales de procedimientos, en donde, se especifica puntualmente la ordenación de cada procedimiento, de cada tarea, de la organización. Lo que conlleva, ha el logro eficaz de los objetivos de la misma.

Como consecuencia, solo nos queda aceptar la hipótesis.

4.2 Conclusión general sobre la franquicia

“Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”, es una organización compleja, ya que en ella podemos distinguir las tres variables de la complejidad: la *diferenciación horizontal*, la *diferenciación vertical* y la *dispersión espacial*. La primera variable, se observa a través de la división y la asignación de tareas (manuales de procedimientos y de puestos), existentes en la franquicia. La segunda variable, es observable por que la autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupa en la jerarquía (organigrama), es decir, a más alto nivel mayor autoridad. Aunque debemos señalar que su jerarquía es relativamente profunda, debido a que, como nos mencionó Hall “concentra el poder en la cúspide de la organización con lo cual quienes están en posiciones intermedias van a tener poco más que hacer diferente a trabajos administrativos rutinarios”, esto debido a la *formalización*. Y la tercera variable, se hace evidente por el desarrollo de actividades especialmente dispersas, por parte de “Tortas Locas Hipocampo”, aún en los casos en los cuales la diferenciación vertical y horizontal permanece, más o menos, igual en unidades espacialmente separadas (venta de franquicias).

Así mismo, la complejidad, como nos indicó Hall, “tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente. En donde la premisa son las condiciones externas y los procesos internos. Por lo que son factores dominantes para la determinación de la forma de la organización”. Y en este caso la complejidad ha influido sobre la forma de organización de “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”.

Consideramos a “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur” como un “sistema social”, porque la organización esta dentro de un sistema como un todo unitario organizado compuesto por varios componentes o subsistemas interdependientes y delineado por limites, identificables, de su ambiente o supersistema. Además de acuerdo a Homans en Kast y Rosenzweig, en un sistema social deben existir tres elementos: las tareas que desarrolla la gente, las interacciones que ocurren entre la gente cuando desarrolla sus tareas, y los sentimientos que se desarrollan entre las personas. Y en “Tortas Locas Hipocampo” encontramos estos tres elementos.

La franquicia es un sistema abierto, porque se encuentra en una relación dinámica con su ambiente, ya que recibe diferentes entradas del mismo, las transforma de alguna manera y las devuelve al exterior, ya procesadas. Además, de que se adapta a su entorno mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos. Logrando así un equilibrio dinámico.

La franquicia “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur”, de acuerdo a su número de empleados, esta dentro del rango de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), por lo que es una PyME. Específicamente, por su número de empleados (0-20) y de acuerdo a su giro (servicios), se clasifica como una microempresa.

Sin embargo, no debemos ver a esta organización, como a la mayoría de las PyMEs en México, las cuales generalmente son organizaciones de naturaleza individual y jerárquica que se desarrollan dentro de un sistema cerrado, en donde, el propietario-directivo toma la mayor parte de las decisiones de la organización, y actúa 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. Sino como, una organización, que sigue una lógica de dependencia de hacia el mercado competitivo, siendo

el entorno el actor central que determina el funcionamiento de la misma. Entenderla en un contexto de Globalización, y entenderlas más allá de su tamaño, para poderlas analizar dentro de un Enfoque de Sistemas, concibiéndola como un sistema abierto, que se mantiene y adapta al medio ambiente, dentro de un proceso de equilibrio dinámico, por lo que ante los cambios de la competencia debe adaptar una estrategia para poder competir.

4.3 CONCLUSIÓN GENERAL

Los elementos que le dan éxito a la sucursal “Tortas Locas Hipocampo Gran Sur” son:

- 1) La normalización
- 2) La formalización, con la definición de roles, tareas y responsabilidades.
- 3) Los procedimientos de trabajos estandarizados.

Por lo anterior, el análisis realizado, nos muestra que los elementos del sistema de franquicias, pueden promover, sin lugar a dudas, el éxito de las PyMEs.

Anexo 1: Cuestionario aplicado

1. ¿Su negocio es una franquicia?

Respuesta: Sí.

2. ¿Qué franquicia es?

Respuesta: "Tortas Locas Hipocampo Gran Sur"

3. ¿Quién es el franquiciante?

Respuesta: "Tortas Locas Hipocampo"

4. ¿Quién es el franquiciatario?

Respuesta: Samuel Frenkel Salomón

5. ¿Cuántos procedimientos de trabajo hay?

Respuesta: Existen dos procedimientos en la franquicia son: Procedimiento para la elaboración de una orden de tortas, además del procedimiento del mesero.

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

Respuesta: Si

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

Respuesta: No

Anexo 2: Perfiles gerenciales

Nombre del puesto: Supervisor

Actividades Básicas del puesto

- a) Supervisión del personal en aspectos específicos como (aseo personal, uniformes).
- b) Supervisión de la calidad de los alimentos.
- c) Supervisión de la atención al cliente.
- d) Supervisión del inventario.
- e) Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares.
- f) Soluciona problemas y quejas de clientes.
- g) Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el centro de consumo.
- h) Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación.
- i) Supervisa las porciones y presentaciones que salen de cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares.
- j) Mantiene un ámbito de cooperación ante el personal a su cargo.
- k) Es responsable de hacer las requisiciones del material faltante para servicio.
- l) Analiza y controla las devoluciones, cancelaciones y cambios de platillos en el centro de consumo.
- m) Auxilia al gerente en la capacitación para el personal de servicio, incluyendo atención y cortesía al cliente.
- n) Coordina la revisión de programas de vacaciones y descansos de personal de servicio.
- o) Designa las tareas diarias de cocineros y de ayudantes generales, además de cajeros y los supervisa.
- p) Responsable en errores y omisiones en el cobro de cuentas de consumo.

Conocimientos Específicos

- a) Estudios de preparatoria
- b) Manejo básico de Computadora

Tipo de Actividad	Dirección	<input type="checkbox"/>	Administrativa	<input checked="" type="checkbox"/>
	Profesión	<input type="checkbox"/>	Operativa	<input checked="" type="checkbox"/>
	Técnica	<input type="checkbox"/>		

Formación Académica:

Preparatoria Profesional Carrera

Titulado Pasante Cedula Profesional Carrera Técnica

Especialización Maestría Doctorado Carrera Comercial

Experiencia En el puesto No. De Años (1)

Requisitos Generales

Edad	Estado civil	Sexo
Mínima <u>18</u>	Soltero <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Máxima <u>40</u>	Casado <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>

Capacidades Personales	Capacidad de análisis	(X)	Precisión en las operaciones	(X)
	Capacidad de Síntesis	()	Seguridad en si mismo	(X)
	Iniciativa y Creatividad	(X)	Habilidad en el trato	(X)
	Destreza Manual	(X)	Capacidad de Aprendizaje	(X)
	Alto nivel de Percepción	()	Manejo de Números	(X)
	Carácter sociable	(X)	Trato amable	(X)
Responsabilidad	Información confidencial	()	Dirección y supervisión	(X)
	Manejo de Fondos	(X)	Procesos y operaciones	(X)
	Manejo de bienes	()	Seguridad de terceros	(X)

Condiciones de Trabajo

Lugar	Abierto ()	Cerrado ()	Mixto (X)
Horario	Continuo (X)	Discontinuo ()	
Tipo de esfuerzo	Intelectual (X)	Físico (X)	
Ambiente	Tranquilo ()	Bajo Presión (X)	
Riesgos	Ninguno ()	Esporádico (X)	Permanente ()

Nombre del puesto: Cajero

Actividades Básicas del puesto

- a) Dar la bienvenida al cliente
- b) Cobro del pedido
- c) Auxiliar al cocinero y al ayudante general en el servicio al cliente.

Conocimientos Específicos

- c) Estudios de preparatoria
- b) Manejo básico de Computadora

Tipo de Actividad	Dirección	()	Administrativa	(X)
	Profesión	()	Operativa	(X)
	Técnica	()		

Formación Académica:

Preparatoria (X) Profesional () Carrera

Titulado () Pasante () Cedula Profesional () Carrera Técnica ()

Especialización () Maestría () Doctorado () Carrera Comercial ()

Experiencia en el puesto No. De Años (1)

Requisitos Generales

Edad		Estado civil		Sexo	
Mínima	18	Soltero	()	Masculino	()
Máxima	40	Casado	()	Femenino	()
		Indistinto	(X)	Indistinto	(X)
Capacidades Personales	Valores(Honestidad)	(X)	Precisión en las operaciones	(X)	
	Capacidad de Síntesis	()	Seguridad en si mismo	(X)	
	Iniciativa y Creatividad	(X)	Habilidad en el trato	(X)	
	Destreza Manual	(X)	Capacidad de Aprendizaje	()	
	Alto nivel de Percepción	()	Manejo de Números	(X)	
	Carácter sociable	(X)	Trato amable	(X)	
Responsabilidad	Información confidencial	()	Dirección y supervisión	()	
	Manejo de Fondos	(X)	Procesos y operaciones	(X)	
	Manejo de bienes	()	Seguridad de terceros	()	

Condiciones de Trabajo

Lugar	Abierto ()	Cerrado ()	Mixto (X)
Horario	Continuo ()	Discontinuo ()	
Tipo de esfuerzo	Intelectual ()	Físico (X)	
Ambiente	Tranquilo ()	Bajo Presión (X)	
Riesgos	Ninguno ()	Esporádico (X)	Permanente ()

Nombre del puesto: Cocinero

- Actividades Básicas del puesto
1. Preparación de alimentos con las porciones y guarniciones adecuados.
 2. Respetar los recetarios con respecto a salsas, condimentos y forma de elaboración.
 3. Mantener los preceptos de limpieza, seguridad e higiene en el área de cocina (Plancha, freidoras, parrilla, estantería).
 4. Mantener la temperatura adecuada en las cámaras de refrigeración con un programa de mantenimiento preventivo.

- Conocimientos Específicos
- a. Estudios de secundaria
 - b. Preparación de alimentos
 - c. Conocer los menús.
 - d. Conocer los recetarios.
 - e. Manejo de equipo y utensilios de operación.
 - f. Tomar en consideración la cantidad de producción que se realiza en base a historial para evitar merma.

Tipo de Actividad	Dirección	()	Administrativa	()
	Profesión	()	Operativa	(X)
	Técnica	()		

Formación Académica:

Secundaria (X) Profesional () Carrera

Titulado () Pasante () Cedula Profesional () Carrera Técnica ()

Especialización () Maestría () Doctorado () Carrera Comercial ()

Experiencia En el puesto No de Años (1)

Requisitos Generales

Edad	Estado civil	Sexo
Mínima 18	Soltero ()	Masculino (X)
Máxima 40	Casado ()	Femenino ()
	Indistinto (X)	Indistinto ()

Capacidades Personales	Capacidad de análisis	()	Precisión en las operaciones	(X)
	Capacidad de Síntesis	()	Seguridad en si mismo	(X)
	Iniciativa y Creatividad	(X)	Habilidad en el trato	()
	Destreza Manual	(X)	Capacidad de Aprendizaje	(X)
	Alto nivel de Percepción	()	Manejo de Números	()

Responsabilidad	Información confidencial	()	Dirección y supervisión	()
	Manejo de Fondos	()	Procesos y operaciones	(X)
	Manejo de bienes	()	Seguridad de terceros	()

Condiciones de Trabajo

Lugar	Abierto ()	Cerrado ()	Mixto (X)
Horario	Continuo (X)	Discontinuo ()	
Tipo de esfuerzo	Intelectual ()	Físico (X)	
Ambiente	Tranquilo ()	Bajo Presión (X)	
Riesgos	Ninguno ()	Esporádico ()	Permanente (X)

Nombre del puesto: Ayudante General

- Actividades Básicas del puesto
- a) Mantiene los preceptos en limpieza del área e instrumentos de trabajo.
 - b) Prepara trabajos especiales o rotativos en la preparación previa al servicio. Específicamente, prepara porciones del producto (pan, carnes, quesos, verduras).
 - c) Deposita en las charolas el plaqué necesario para el cliente, además de salsas y aderezos.
 - d) Aprovechona constantemente la barra de servicio del cocinero con platos de unicel, máquinas de agua y el refrigerador.

Conocimientos Específicos

- Estudios de secundaria.

Tipo de Actividad	Dirección	()	Administrativa	()
	Profesión	()	Operativa	(X)
	Técnica	()		

Formación Académica:

Secundaria (X) Profesional () Carrera

Titulado () Pasante () Cedula Profesional () Carrera Técnica ()

Especialización () Maestría () Doctorado () Carrera Comercial ()

Experiencia En el puesto No de Años ()

Requisitos Generales

Edad	Estado civil	Sexo
Mínima 18	Soltero ()	Masculino ()
Máxima 40	Casado ()	Femenino ()
	Indistinto (X)	Indistinto (X)

Capacidades Personales	Capacidad de análisis	()	Precisión en las operaciones	()
	Capacidad de Síntesis	()	Seguridad en si mismo	(X)
	Iniciativa y Creatividad	(X)	Habilidad en el trato	(X)
	Destreza Manual	(X)	Capacidad de Aprendizaje	(X)
	Alto nivel de Percepción	()	Manejo de Números	()

Responsabilidad	Información confidencial	()	Dirección y supervisión	()
	Manejo de Fondos	()	Procesos y operaciones	(X)
	Manejo de bienes	()	Seguridad de terceros	(X)

Condiciones de Trabajo

Lugar	Abierto ()	Cerrado ()	Mixto (X)
Horario	Continuo (X)	Discontinuo ()	
Tipo de esfuerzo	Intelectual ()	Físico (X)	
Ambiente	Tranquilo ()	Bajo Presión (X)	
Riesgos	Ninguno ()	Esporádico ()	Permanente (X)

Anexo 3: Descripción de procedimientos

PROCESO DE ELABORACION DE UNA ORDEN DE TORTAS

1. El cocinero recibe la comanda “copia de ticket” en donde se mencione la cantidad de Tortas a preparar.
2. El cocinero solicita al ayudante general las bases (piezas de pan preparados con frijoles, cebolla, jitomate y aguacate), así como quesos, carnes y aderezos necesarios para la preparación del número de tortas indicadas en la comanda que recibe del cajero.
3. El cocinero toma la tapa de pan ya rebanado por el ayudante general y agrega unas gotas de mantequilla, para posteriormente dejarlas calentar en la plancha a una temperatura de 175 °C.
4. El cocinero fríe, o bien, cuece los ingredientes de la torta, durante tres minutos,
5. El cocinero monta la torta, la parte a la mitad (sin apachurrar el pan) y la coloca en un plato de unicel.
6. El cajero, el supervisor o bien el ayudante general toma la torta, coloca dos servilletas en el plato, junto con un dulce y un botanero (palillo con la figura de un hipocampo)
7. El cajero, el supervisor o bien el ayudante general coloca en la barra el refresco(s), agua(s) o cerveza (s) que se indican en la comanda.
8. El cajero, el supervisor o bien el ayudante general vocean el número de comanda indican al cliente el contenido indicado en su comanda y hacen entrega del mismo, indicándole que en el mostrador se encuentran los aderezos disponibles para que condimente la torta a su gusto.

NOTA: El tiempo promedio de preparación de una comanda de acuerdo a las reglas establecidas en tortas hipocampo es de 4 minutos.

El cliente adereza su torta con:

- Catsup
- Mayonesa
- Mostaza
- Salsa chipotle
- Chile manzano
- Chile jalapeño
- Chile chipotle

Manual de procedimientos del supervisor

Puesto: Supervisor

Objetivo:

Coordinar la operación y el funcionamiento de la franquicia, adoptando medidas y acciones abocadas a la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de satisfacer, adecuadamente, las demandas de los clientes, mejorando, a su vez, los niveles de calidad e higiene de los productos que se expenden.

Funciones:

1. Difundir y supervisar el cumplimiento y aplicación de manuales de organización, procedimientos entre el personal de la franquicia a su cargo.
2. Efectuar conjuntamente con el encargado, reuniones quincenales de evaluación de los programas de trabajo establecidos, que determinen los avances logrados en materia de ventas, compras, productividad, etc.; y con base en los resultados, coordinar actividades correctivas que permitan cumplir con los objetivos predeterminados.
3. Vigilar periódicamente que los productos en la bodega se encuentren debidamente acomodados, distribuidos; asimismo, que la misma se presente en niveles de existencia adecuados.
4. Supervisar la iluminación y señalización de las áreas; limpieza y conservación del mobiliario y equipo; en general, todo aquel aspecto que contribuya a mejorar la imagen de la franquicia
5. Evaluar, junto con el encargado, los requerimientos de mercancía a fin de evitar el desabasto o sobreinventario de las mismas.
6. Vigilar, junto con el encargado, que los ingresos obtenidos por concepto de ventas se depositen, invariablemente, al día siguiente hábil a su recaudación, efectuando su traslado por el servicio panamericano de protección.
7. Asignación de horarios ordinarios y extraordinarios del personal, programación de periodos vacacionales, etc., con el objeto de planear, en forma eficiente, la

disponibilidad de recursos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento operativo y administrativo de la franquicia

8. Supervisar la operación de los equipos de cómputo se realice con el hardware y software adecuados.
9. Supervisar que los equipos de cómputo no sean utilizados con fines distintos a los autorizados, con el propósito de evitar daños al hardware y software
10. Supervisar que el equipo contra incendios se encuentre en buenas condiciones y lugares accesibles.
11. Evaluar el buen estado y limpieza del inmueble, mobiliario y equipo de la franquicia, y, simultáneamente, verificar, en forma periódica los resultados del mantenimiento preventivo y correctivo de tales bienes.
12. Controlar los buzones de sugerencias del consumidor, a fin de evaluar las desviaciones y problemática planteadas por este.

Supervisar periódicamente y en forma no programada que el personal adscrito a la franquicia, realice en forma efectiva las actividades inherentes al puesto que ocupa.

Manual de procedimientos de cajero

Puesto (denominación): cajero general.

Jefe inmediato: supervisor

Objetivo:

Controlar, manejar, custodiar y depositar los ingresos generados por la unidad comercial, corresponsabilizándose de la seguridad, veracidad y oportuno registro de los mismos; todo ello para el adecuado manejo de estos valores

Funciones

1. Coordinar en colaboración con el supervisor, las actividades de control y custodia de valores generados por la operación de la franquicia.
2. Participar con su jefe inmediato en la formulación de programas de trabajo que permitan aumentar los niveles de eficiencia operativa y administrativa del área a su cargo.
3. Difundir y supervisar entre el personal con el que se coordina su área, el cumplimiento y aplicación de los manuales, instructivos y procedimientos relacionados con las actividades que se desarrollan.
4. Difundir entre el personal adscrito a su área, el reglamento de condiciones generales de trabajo del instituto, a fin de establecer el respeto y cumplimiento de las disposiciones contenidas en materia de prestaciones, derechos, obligaciones y prohibiciones.
5. Organizar y establecer controles operativos y administrativos a efecto de salvaguardar los ingresos de la franquicia
6. Aplicar las dotaciones de efectivo para caja
7. Registrar en el reporte de ventas el total de percepciones conforme a los cortes;
8. Elaborar el reporte diario de sobrantes y faltantes en cajas registradoras, a efecto de comunicarlo a su jefe inmediato.

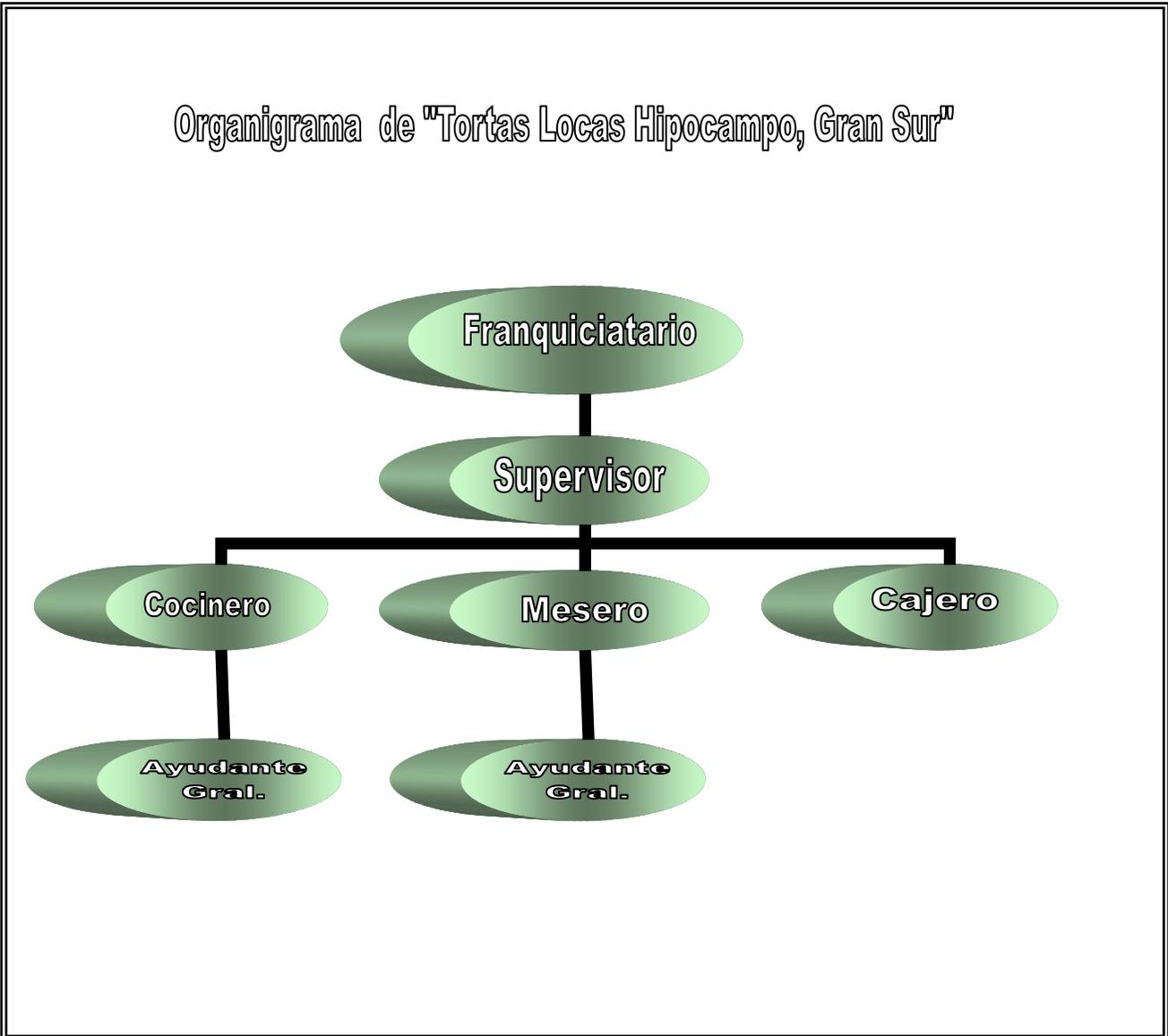
9. Participar, en coordinación con el supervisor la entrega de valores al servicio panamericano de protección, para que estos sean depositados en la institución bancaria autorizada;
10. Efectuar diariamente arqueos a caja al inicio y al término de las labores, a efecto de verificar los fondos y comprobantes respectivos.
11. Supervisar periódicamente que el área de caja disponga del equipo y material suficiente para el desempeño adecuado de sus actividades, y, se su caso, tramitar las requisiciones del mismo ante el supervisor.
12. Detectar las necesidades de capacitación del personal que labora en el área, a fin de promover su capacitación ante el supervisor
13. Operar los equipos de cómputo con el hardware y software autorizados de acuerdo a los fines establecidos, evitando usos diversos que puedan ocasionar todo tipo de daños a la propiedad del instituto.
14. Informar al superior de las anomalías detectadas en el momento en que estas se presenten en el equipo de cómputo con el hardware, software, protocolos de comunicaciones, respaldos, etc.
15. Controlar el acceso del personal que opere el equipo de cómputo de acuerdo al procedimiento establecido y supervisar de manera directa la operación de los sistemas en funcionamiento.
16. Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el supervisor

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL PUESTO DE: MESERO

1. Reportarse al Encargado en turno al llegar al restaurante y al ausentarse.
2. Preparación y limpieza de la zona de servicio.
3. Procurará tener siempre limpias sus cartas.
4. Estará siempre pendiente de la llegada de los clientes, sin importar que tan ocupado se esté.
5. Saludará amigablemente.
6. Preguntará área de preferencia, que puede ser de fumar o de no fumar.
7. Ayudará con las sillas al sentar a los clientes.
8. Sugiere platos.
9. Toma orden de alimentos y bebidas.
10. Supervisa las porciones y presentaciones que salen de cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares.
11. Obtiene de la barra del cocinero los alimentos para llevarlos hasta la mesa de los clientes.
12. Cuando los clientes se retiran se encarga de despedirlos.
13. Toma la tutoría del personal de nuevo ingreso.
14. Recibe quejas de los clientes
15. Auxilia al gerente en la capacitación para el personal de servicio, incluyendo atención y cortesía al cliente.

Anexo 4: Organigrama

Organigrama de "Tortas Locas Hipocampo, Gran Sur"



BIBLIOGRAFÍA

- Babbie, Earl (2000), FUNDAMENTOS DE INVESTIGACION SOCIAL, Internacional Thomson Editores México.
- Cabello, Adalberto (et. al. 2004).ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES. UAM México D.F.
- Feher Tocatli y Gallástegui, Juan Manuel (2001) LAS FRANQUICIAS: UN EFECTO DE LA GLOBALIZACION Ed. Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A, México.
- Hall, H. Richard (1987). ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO. Prentice-Hall; México, D.F.
- Hernández Sampieri, Roberto, (et al)(1996), METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Ed.Mc-Graw Hill. México.
- Kast y Rosenzweing (1985) ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES McGraw-Hill. ,México
- Megginson, Leon (et. al. 1998) ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS Y APLICACIONES, Ed. CECSA. México.
- Mintzberg, H. (1993).LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL PROCESO ESTRATÉGICO. Prentice-Hall. México.
- Steiner, George A. (1983) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México D.F.
- http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/ol_tu_dinero.html?p_id_seccion=7&p_id_notas=667