

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

División de Ciencias Sociales y humanidades

UNIDAD IZTAPALAPA

McDONALD´S - OAXACA:

UN ANÁLISIS DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

TÉSINA

Que para obtener el grado de:

Licenciado en Administración.

PRESENTAN:

- MONTALVO FUENTES ISAAC ABRAHAM.
- SUMANO CARREÑO MARIA DE GUADALUPE.

Asesor: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda.

México, D, F.

Enero 2006.

A Dios y al desafío de vivir, amar y crecer.

Para los que están dentro, los que se fueron de aquí y los que prometieron algún día regresar.

ÍNDICE

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1.	Problema.....	6
1.2.	Objetivos.....	6
1.3.	Preguntas de investigación.....	6
1.4.	Hipótesis.....	7
1.5.	Justificación.....	9

Capítulo 2. Marco teórico

2.1.	Enfoque de sistemas en las organizaciones.....	13
2.2.	Complejidad organizacional.....	17
2.3.	Estructura de las organizaciones.....	20
2.4.	Perfil del puesto.....	21
2.5.	Estrategia de la empresa.....	23
2.6.	La Franquicia como modelo organizacional.....	26
2.7.	PyMES.....	32

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

3.1.	Selección del diseño.....	34
3.2.	Investigación no experimental.....	34
3.3.	Estudio de caso.....	37
3.4.	Cuestionario.....	38
3.5.	Historia de la empresa.....	39
3.6.	McDonald's Oaxaca.....	43

Capítulo 4. Análisis y conclusiones

4.1.	Respuesta a las hipótesis.....	53
4.2.	Conclusión sobre la Franquicia.....	55
4.3.	Conclusión general.....	58

Anexo 1.	Descripción de procesos y procedimientos.....	59
Anexo 2.	Organigramas.....	65
Anexo 3.	Cuestionario aplicado.....	68
Anexo 4.	Perfiles gerenciales.....	71
Anexo 5.	Carta de la sucursal e información adicional.....	79
Bibliografía	87

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PROBLEMA

PROBLEMA: Destacar las variables, elementos ó factores de éxito en “McDonald’s” tomando como caso particular la sucursal Oaxaca, ubicada en Av. Universidad #139. Col. Exhacienda Candiani Oaxaca, Oax. C.p: 68130. (Tel. 019515160612)

1.2. OBJETIVO

OBJETIVO: Identificar las tareas y el status o jerarquía empleados en “McDonald’s”, definiendo los procesos operativos principales y el perfil de puestos que la han mantenido como una de las empresas más eficientes e importantes a nivel mundial, además de indicar hacia dónde orienta sus recursos económicos, humanos y materiales y sus esfuerzos (Plan estratégico).

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo se encuentra organizado el negocio de Franquicias McDonald’s?
2. ¿ Cómo se organiza el trabajo dentro del negocio?
3. ¿Cómo son los procedimientos de trabajo?

1.4. HIPÓTESIS

H₁: La Franquicia “McDonald’s”, Oaxaca, que por su tamaño es una PyME, se organiza bajo la tutela del Franquiciante, quien cede el control al Franquiciatario bajo la normalización (Codificación).

- Franquicia: método para distribuir bienes y servicios, donde el proveedor concede el uso de marca y proporciona asistencia técnica; está compuesta por dos partes: Franquiciante y Franquiciatario.
- Franquiciante: es la parte que otorga licencia para el uso de marca-nombre comercial, sus conocimientos, experiencia y procedimientos de operación. (Titular)
- Franquiciatario: es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa. (Usuario)
- 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 “McDonald’s” Oaxaca, es una organización formal, donde se asignan roles y tareas (manual de procedimientos) a los trabajadores, además de designarse responsabilidades y mando (status ó jerarquía)

- Organización formal: se caracteriza por definir el comportamiento organizacional, a través de reglas o normas; las normas se definen en los procedimientos operativos y las responsabilidades de status o jerarquía.
- 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 “McDonald’s”Oaxaca, 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, en un orden de tareas, que se encaminan al logro eficiente de los objetivos.

1.5. JUSTIFICACIÓN

A través de la historia de la humanidad, se observan diferentes formas de organización económica que han evolucionado a la par de las ideas sobre el desarrollo de los individuos, llegando en la actualidad a pensamientos que apuntan a la importancia de la acumulación de capital como modo de vida, conocido como *Capitalismo*; dentro de ésta corriente de pensamiento, surgen diferentes fenómenos a nivel mundial, siendo uno de los más importantes la llamada “Globalización”.

El proceso de globalización, que se ha manifestado con mayor intensidad en las últimas dos décadas, ha tenido efectos importantes para todas las naciones. La fuerte interacción de los agentes económicos, expresada en un crecimiento del volumen de comercio de mercancías y de flujos de capital, ha conformado una creciente interdependencia mundial de la producción y de las transacciones financieras.¹

Actualmente se habla de un mundo integrado como una “*Aldea Global*”, en donde aparentemente existe una sociedad sin fronteras, tanto en el ámbito económico como en el ideológico; donde los individuos circulan libremente, realizando transacciones económicas y transfiriendo sus símbolos culturales a la aldea.

Esta integración de culturas es identificada como una cultura híbrida, en donde las elites integran un proyecto global entremezclándose con las tradiciones y la cultura de las sociedades en el ámbito mundial.

Uno de los principales efectos del fenómeno “Globalizador”, son los cambios estructurales en las organizaciones; como resultado de las modificaciones organizacionales se presentan cambios de estructuras como la llamada “*Franquicia*” que es considerada un modelo de negocios, que promueve el desarrollo económico en el marco de la globalización.

¹ Semerena Escalante, Roberto (Director de la Facultad de economía. UNAM) en el Diario: El Financiero. 14/09/05.

Las Franquicias en México han recorrido un largo camino y aunque existen varios puntos de referencia como origen de ésta importante figura, su presencia en la República Mexicana ha marcado un nuevo rumbo en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y es por ello de suma importancia su estudio.²

Durante las últimas décadas, el mundo en su totalidad ha enfrentado cambios en el medio ambiente, la ideología y, sin duda alguna en las estructuras organizacionales.

La expansión de capital, el libre acceso a mercados externos y los convenios comerciales entre diferentes países del orbe, han sido algunas de las características de la llamada “Globalización”, fenómeno mundial que trae consigo una serie de sucesos y cambios en las actitudes, herramientas y estructuras sociales necesarias, para enfrentar la realidad socioeconómica de los tiempos modernos.

Uno de los principales efectos de dicho fenómeno, es la transformación de las estructuras organizacionales, buscando adaptarse a los cambios en la economía.

En este nuevo orden de cosas, una de las estructuras que se revitaliza es la “Franquicia”, que es un modelo de organización comercial que facilita la rápida expansión de los negocios y el dominio de los mercados.

Las Franquicias han roto las fronteras y han permitido que los conceptos exitosos de una región geográfica, también lo sean en otra, característica que se hace posible gracias a la llamada “Tropicalización”, es decir, la adaptación que una Franquicia tiene en un país nuevo, en el que inicia operaciones.

Para que un sistema de Franquicias logre posicionarse, requiere, además del apoyo en la mercadotecnia y la publicidad, elaborar estrategias que se adecuen a

² En: ENTREPRENEUR: LA AUTORIDAD PARA EL EMPRENDEDOR. 500 FRANQUICIAS; (Volumen 13. #1. Pág.45.)

los valores, costumbres y hábitos de cada entidad o región, en donde se establezca.

McDonald's, fundadora de la moderna estructura de Franquicias, es la empresa comercial para clientes al menudeo más rentable a nivel mundial y por ello es necesario, un análisis de la complejidad estructural de dicha Franquicia para comprender las características que la mantienen como líder en el mercado de comida rápida (Fast Food) y como exitoso representante del modelo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ENFOQUE DE SISTEMA EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes que forman un todo unitario y complejo, así, la Teoría de Sistemas es un marco conceptual que permite entender, interpretar y operar la realidad de éstas, viéndolas como sistemas.

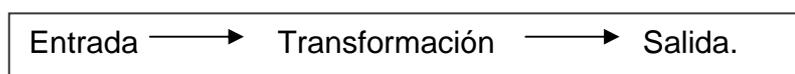
El enfoque de sistemas ofrece una base para la integración, al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente, además de entender los conceptos y las relaciones entre los componentes internos (subsistemas)³.

Todo sistema tiene componentes e interacciones entre si y el comportamiento de cualquiera de sus partes tiene efectos directos e indirectos con el resto, por tanto, es necesario definir límites en cada organización ya que éstos fijan el ámbito de las actividades en éstas.

El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre los sistemas cerrados y los sistemas abiertos.

El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que el sistema abierto tiene límites permeables entre si y un suprasistema (ambiente externo) más amplio.

Los sistemas abiertos son principalmente los sistemas biológicos y los sistemas sociales, ya que en ellos se intercambia información, energía o material con su medio ambiente externo, a través del modelo:

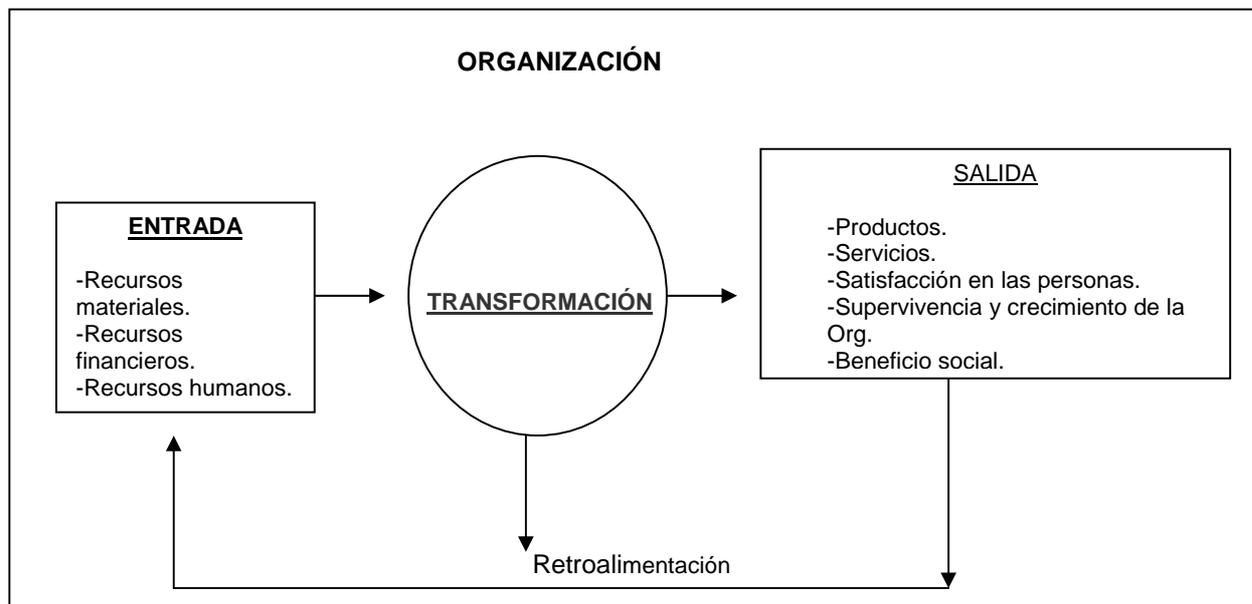


³ Kast y Rosenzweig.(1987), ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIA, México, Ed. McGraw-Hill.

A partir del modelo anterior, se define que la organización es un sistema abierto ya que está en constante interacción con su medio ambiente, además de lograr el llamado “estado estable” (equilibrio dinámico) a través de la entropía negativa⁴ mientras continua trabajando.

Así, las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de recursos humanos, financieros, materiales o bien de información, llevan a cabo un proceso de transformación y tienen salidas de productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización, lo suficientemente atractivas para que éstos sigan participando en ellas.

La figura siguiente ejemplifica el cuadro anterior:



Tomado de: Kast y Rosenzweig (1987), Pág.118

⁴...definida como la capacidad que tienen las Org. para renovarse constantemente y permanecer vigentes.

Se considera a la Organización como un '*Sistema Sociotécnico Abierto*', integrado de varios subsistemas, bajo ésta perspectiva, una organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino que es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías.

Cabe señalar, que las tecnologías influyen sobre los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos que surgen del sistema.

La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes, los cuales integran el siguiente sistema de Organización⁵:

- SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES, es la parte que se adquiere de un medio sociocultural más amplio y que debe corresponderle para poder recibir las entradas necesarias del ambiente externo.
- SUBSISTEMA TÉCNICO, se refiere a los conocimientos necesarios para el desempeño de las tareas y está determinado por los requerimientos de trabajo de la Org., éste subsistema adquiere su forma en función de las habilidades, conocimientos, tipo de maquinaria y equipos implicados en los procesos de producción; se encuentra ligado directamente con la estructura de la Org. e incide en el subsistema psicosocial.
- SUBSISTEMA PSICOSOCIAL, es el integrado por individuos y grupos en interacción; consiste en el comportamiento individual y la motivación, las relaciones de función y posición, las dinámicas de grupo y los sistemas de influencia.
- LA ESTRUCTURA COMO SUBSISTEMA, se refiere a las formas en que las tareas de la Org. están divididas y son coordinadas. Éste subsistema, está determinado por los estatutos de la Org., por descripciones y posición de puestos y por reglas y procedimientos; representa la formalización entre el Subs. Técnico y el Psicosocial.
- SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO, es aquel que abarca a toda la Organización al relacionarla con su medio ambiente externo, fija objetivos, desarrolla planes estratégico-operativos, diseña la estructura y establece procesos de control. (Realiza las funciones básicas como la toma de decisiones y asumir el liderazgo)

⁵ Kast y Rosenzweig, pág.120

Ante el análisis de las organizaciones como sistemas, H. Simon considero a la organización como un *sistema complejo de procesos para la toma de decisiones*, donde la investigación de operaciones es un procedimiento utilizado como herramienta para ello, aplicando el método científico en problemas relacionados con el control de las organizaciones o sistemas, en busca de las mejores soluciones que le permitan alcanzar los objetivos a la organización.

Aún cuando las teorías organizacionales, han definido distintos puntos de vista al respecto, para finalizar con éste enfoque, se retomará en éste análisis, lo descrito por la teoría de la contingencia que reconoce que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son, de alguna manera únicos, y son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas.

Así, cuando se habla de organización como sistema abierto, debemos decir '*Sistemas relativamente abiertos*' ya que son "parcialmente abiertos" y "parcialmente cerrados" (Kast. 1987. Pág.137) pues la información y materiales que entran y salen de la organización, la convierten en una estructura con flujos constantes.

2.2. COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Ante el concepto “*Organizaciones complejas*”, debe ser claro que la complejidad de una organización, tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente.

La complejidad, se define como la “*Especialización en una organización*”, nos dice Hall (1987) de acuerdo a Hage.

La premisa para el análisis del concepto será que las condiciones y los procesos internos, son los factores dominantes para la determinación de la estructura de una organización.

Las organizaciones complejas, tienen diversas partes que interactúan, lo cual exige coordinación y control y entre más compleja sea la organización, tanto el control como la coordinación, serán mayores.

Los elementos básicos del concepto son:

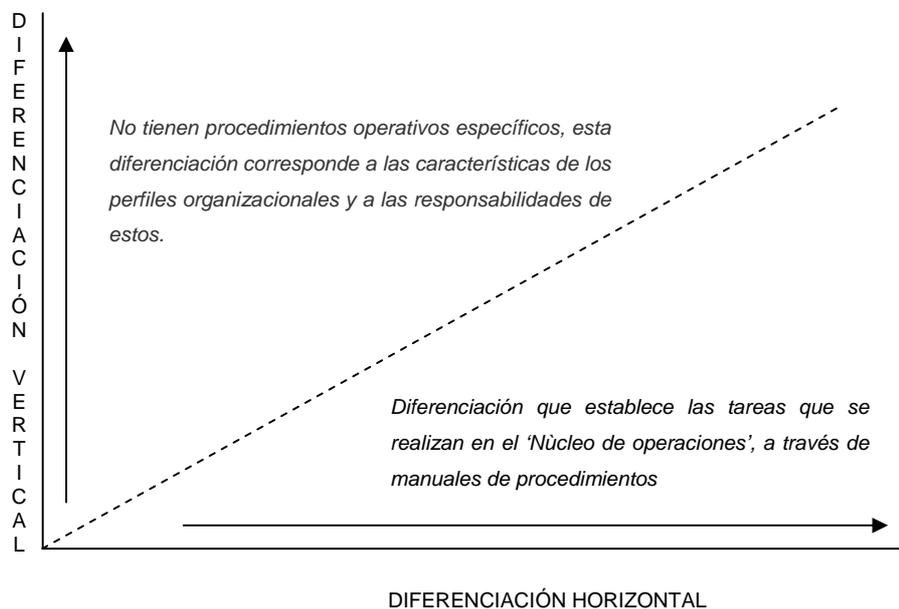
1. Diferenciación horizontal.
2. Diferenciación vertical.
3. Dispersión espacial.

Nos dice Hall (1987) que la complejidad horizontal, se mide por el número de especialistas ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada uno. Ésta diferenciación tiene que ver con la subdivisión de tareas realizada por la organización entre los miembros de la misma; llamada también división del proceso operativo en diferentes roles o tareas.

Otro enfoque de la diferenciación horizontal es el de Blau y Schoenherr, que nos dicen de acuerdo a Hall (1987), que la complejidad se manifiesta en el número de posiciones y subunidades diferentes en la organización; su énfasis se centra en la estructura formal de la organización.

Cabe señalar que la “*Formalización o Estandarización*”, es la codificación de la diferenciación horizontal, vertical y espacial; 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.

La diferenciación vertical (profundidad de la jerarquía ó de los niveles de autoridad) se mide por un conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas, es decir, el número de posiciones existentes entre el ‘*Ápice estratégico*’ y el ‘*Núcleo de Operaciones*’. Acerca de los análisis sobre las fuentes de diferenciación vertical se centran en los aspectos de tamaño y tecnología; de ésta forma, a medida que el tamaño de la organización aumenta, crecerá también el número de niveles en la jerarquía vertical pero a una tasa menor que la jerarquía horizontal. (Hall ,1987.Pág.80).



El elemento final de la complejidad, es la "*Dispersión Espacial*", esta puede ser al mismo tiempo una forma de diferenciación, tanto horizontal como vertical; se trata de la ubicación del personal en las dimensiones de funciones horizontales (procesos) y verticales (jerarquía) que se crea por la separación de tareas o centros de poder.

Este mismo elemento se puede encontrar separado del 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. Esto lo podemos observar en las Franquicias, cuando a través de sus manuales de procedimientos y de recursos humanos, formalizan los procedimientos de trabajo y logran realizar un negocio sustentable en cualquier lugar del mundo, con sus respectivas adaptaciones culturales al lugar donde se establezcan (Hall.1987) a partir de la Tropicalización.

2.3. ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Debido a las particularidades de las organizaciones, la teoría administrativa vigente, ha variado del enfoque “Una mejor forma” hacia el “Todo depende de...” La estructura debe reflejar la situación de la organización, como, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, el grado de complejidad y el dinamismo de su medio ambiente.

Las seis partes básicas de la organización según Mintzberg son:

- Base: Operadores, quienes desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios. Son conocidos como “El núcleo de operaciones”.
- Ápice estratégico: Los administradores, quienes son los encargados de tomar las decisiones y de vigilar la totalidad del sistema.
- Línea intermedia: es la jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Ésta surge cuando la organización
- Tipo de estructura: Los analistas (también llamados Staff) desarrollan tareas administrativas como planear y controlar de manera formal, el trabajo de los otros.
- Unidades de apoyo administrativo: conformadas por personal que provee servicios al interior de la organización.
- Ideología: es la cultura organizacional, se encuentra bien cimentada y es diferente de otras organizaciones.

Tomado de: Mintzberg H. (1993), LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL PROCESO ESTRATÉGICO, Prentice-Hall, México.

2.4. PERFIL DEL PUESTO

Al admitir nuevos candidatos al equipo de trabajo, se hacen presentes dos necesidades básicas; por un lado, seleccionar a las mejores personas y cubrir las necesidades de la empresa y por otro, planificar la carrera de los nuevos ingreso. Para hacer una selección valida en el futuro, debe analizarse la plantilla actual.

Un principio esencial, es el de la adaptación al puesto de trabajo; para lo cual es necesario que las características profesionales y personales del individuo coincidan con las exigencias de la tarea que va a realiza.

Si se desea cubrir una vacante, la tarea es sencilla, pero, si se trata de un trabajo de nueva creación hay que extremar las precauciones para saber cuales son las características que se buscan, si esto se realiza mal se corre el riesgo de que el nuevo empleado no sepa que es realmente que debe hacer.

Una vez hecho esto, se diseña el perfil profesional (Perfil del puesto) que consiste en una especie de retrato robot del candidato ideal, esta formado por las características personales y profesionales idóneas para desempeñar las funciones propias del puesto de trabajo que se quiere cubrir.

Para que el perfil profesional resulte el adecuado se realizan *profesiogramas*, que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo.⁶

Una vez conocido el diseño ideal del nuevo empleado se inicia su búsqueda. El primer problema es si la elección va a ser interna o externa.

La selección interna consiste en ofertar un puesto vacante o de nueva creación a personas que ya forman parte de la plantilla.

⁶ Cisneros, Antonio O.(1972),TEORÍA COMPUTATIVA PARA VALUACIÓN OBJETIVA DE PUESTOS. Ed. Limusa; México.

Ventajas de la creación del perfil:

- fuente de motivación, ya que permite el ascenso a personas que ocupen cargos de inferior categoría
- reduce el riesgo de realizar una selección inadecuada
- es más rápida y barata que la externa
- permite aprovechar las inversiones en formación de personal que haya realizado la empresa
- se reduce la fase de adaptación del candidato al nuevo puesto

2.4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La estrategia de la empresa es definida como el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, buscando que los recursos y las capacidades distintivas de la empresa y su entorno, satisfagan los objetivos de los múltiples participantes en la organización.

A través de la siguiente matriz que describe el *ámbito 'producto-mercado'* podemos definir cual es la estrategia que se sigue en las empresas.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	1. PENETRACIÓN	2. DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	3. DESARROLLO DEL MERCADO	4. DIVERSIFICACIÓN

Tomado de Ansoff H. Igor, (1965), LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, Barcelona, España, Ediciones Universidad de Navarra. Pág.128

A continuación se establecen las estrategias que pueden ser aplicadas en las organizaciones para lograr su crecimiento y sustentabilidad

1. *Penetración del mercado:*

Situación:

Tanto producto como mercado son actuales. El objetivo es vender más productos en el mercado meta, a través de:

- Incremento de la cuota del mercado, con publicidad o promociones.
- Aumento en el uso o consumo del producto. A través de tres maneras:
 - Aumento de la frecuencia de consumo* por ejemplo un shampoo con el que te puedes lavar a diario porque no daña la piel.
 - Incremento de la cantidad usada* se refiere a un consumo mas frecuente
 - Difusión de nuevas aplicaciones de uso*, como “La Lechera”, que da ideas para combinar el producto en sus etiquetas.

2. *Desarrollo del producto:*

Situación:

Mercado actual/ producto nuevo.

Su aplicación puede ser:

- a) Lanzando nuevos productos al mercado.
- b) A través de las nuevas funciones o atributos al producto.
- c) Mejorando la calidad con nuevas fórmulas.
- d) Con la expansión de la línea de productos.

3. *Desarrollo de mercado:*

Situación:

Mismo producto/ Nuevo mercado.

- a) Expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo.
- b) Expansión geográfica.

c) Expansión hacia nuevos canales de distribución.

4. *Diversificación:*

Situación:

Producto nuevo/ Mercado nuevo. Es el caso más difícil y arriesgado de las estrategias y se clasifican en:

- d) *Concéntrica*. El nuevo negocio tiene alguna relación con los negocios actuales de la empresa. Por ejemplo: la Microsoft desarrolladora de Software para computadoras incursiona en el rubro de los Videojuegos, con su consola X Box
- e) *Pura*. El nuevo negocio no tiene nada que ver con lo que la empresa desarrollaba anteriormente.

2.5. LA FRANQUICIA COMO MODELO ORGANIZACIONAL

Algunos estudios sobre el tema, sostienen que los antecedentes históricos del modelo de Franquicia se remontan al periodo de las cruzadas, cuando a los caballeros se les otorgaba el derecho de conquistar territorios e imponer contraprestaciones a quienes los habitaran, teniendo como única obligación compartir las ganancias generadas con el soberano que les hubiera encargado emprender la cruzada.⁷

Los estudios contemporáneos sobre el tema, coinciden en que el formato de negocios de Franquicia surgió a mediados del siglo XIX, cuando Singer (en la fábrica de máquinas de coser), encontró la manera de posicionar su producto modificando los hábitos de consumo del mercado, así, los centros de costura Singer, fueron el antecedente directo de una importante red de establecimientos Franquiciados, en los que la compañía comenzó a comercializar máquinas de coser y otros productos para el hogar; las compañías armadoras de automóviles, como Ford y General Motors, adoptaron el formato comercial de Singer, así como compañías de diversos giros; la principal aportación de la estructura de Franquicia es que las empresas lograron ampliar rápidamente sus mercados al llevar sus bienes y/o servicios a otros lugares (puntos de distribución).

1955 constituye un parte aguas en la historia moderna del modelo, es en éste año cuando los hermanos McDonald's y sobre todo Ray Kroc (quién debería ser considerado el padre del modelo "Franquicia") mostraron su creatividad al desarrollar lo que hoy es la "Franquicia moderna", al establecer los elementos básicos de ésta, es decir, la transferencia de tecnología y capacitación, asistencia técnica permanente, y manuales de operación (una vez formalizados los procesos de trabajo), etc.

⁷ Feher Tocatli, F. y Gallástegui, Juan Manuel.(2001) LAS FRANQUICIAS. UN EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN; McGraw-Hill, México.

Es preciso definir el concepto “Franquicia”, como un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en éste modelo, una persona física o moral (Franquiciante) cede a otra (Franquiciatario) el derecho de usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial, y se obliga a transmitir los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él produce, así como los métodos comerciales para su buen funcionamiento, además de realizar supervisiones constantes de los métodos administrativos usados en la Franquicia.

Cabe señalar que el término “Franquicia” denota la posibilidad de que un individuo se libere de cualquier tipo de subordinación, siendo él, el dueño de su propio negocio, asumiendo las normas, métodos operativos y directrices que se han establecido para todos los negocios que integran la red de Franquicias de la cuál forma parte.

En México éste es el modelo de negocios que ha promovido el desarrollo de las Pymes⁸ e impulsado la creación de empleos; a partir del 29 de Octubre de 1985 inicia sus operaciones con la apertura del primer restaurante McDonald’s, en el Sur de la ciudad (Sucursal San Ángel).

El modelo “Franquicia” tiene dos elementos básicos: por un lado, se encuentra al Franquiciante (Titular), parte que otorga licencia para el uso de marca (nombre comercial), sus conocimientos, experiencia y procedimientos de operación, es decir, el llamado “know-how” ó saber hacer (Tocatli,2001; Pág.87), la segunda parte del modelo, es el Franquiciatario (Usuario), persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa.

Éste modelo organizacional consiste en la transmisión de la experiencia del Franquiciante al Franquiciatario por medio de instrucciones, métodos y procedimientos probados, asegurando con ello el éxito del emprendedor a partir del prestigio de la marca.

⁸ Pequeñas y medianas empresas.

Es de resaltar que la legislación ha jugado un papel importante en el crecimiento de la Franquicia en el país; en 1991 se desarrolló un marco jurídico que establece las normas del modelo, después de promulgar una nueva legislación en materia de propiedad industrial, la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de Franquicia⁹:

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

Después de establecer las reglas legales del modelo, comienzan a expandirse en el territorio nacional, apareciendo las llamadas “Operadoras de Franquicias” que son empresas Franquiciantes, es decir un corporativo responsable de la operación de la red o cadena de Franquicias; es responsable de cubrir dos áreas fundamentales para el crecimiento y desarrollo de cualquier sistema de Franquicias como la comercialización y venta de nuevas sucursales, es decir, de la expansión de la Franquicia y de brindar la asistencia técnica necesaria para la operación y el mantenimiento de las Franquicias que ya están en funcionamiento.

El Sistema de Franquicias ofrece una gran variedad de ventajas como:

La reducción de riesgos e incertidumbres pues se trata de un negocio probado

Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.

Asistencia técnica permanente.

Capacitación basada en los manuales de operación.

Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.

Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad.

⁹ ENTREPRENEUR:500 FRANQUICIAS (2005); volumen 13,número 01.

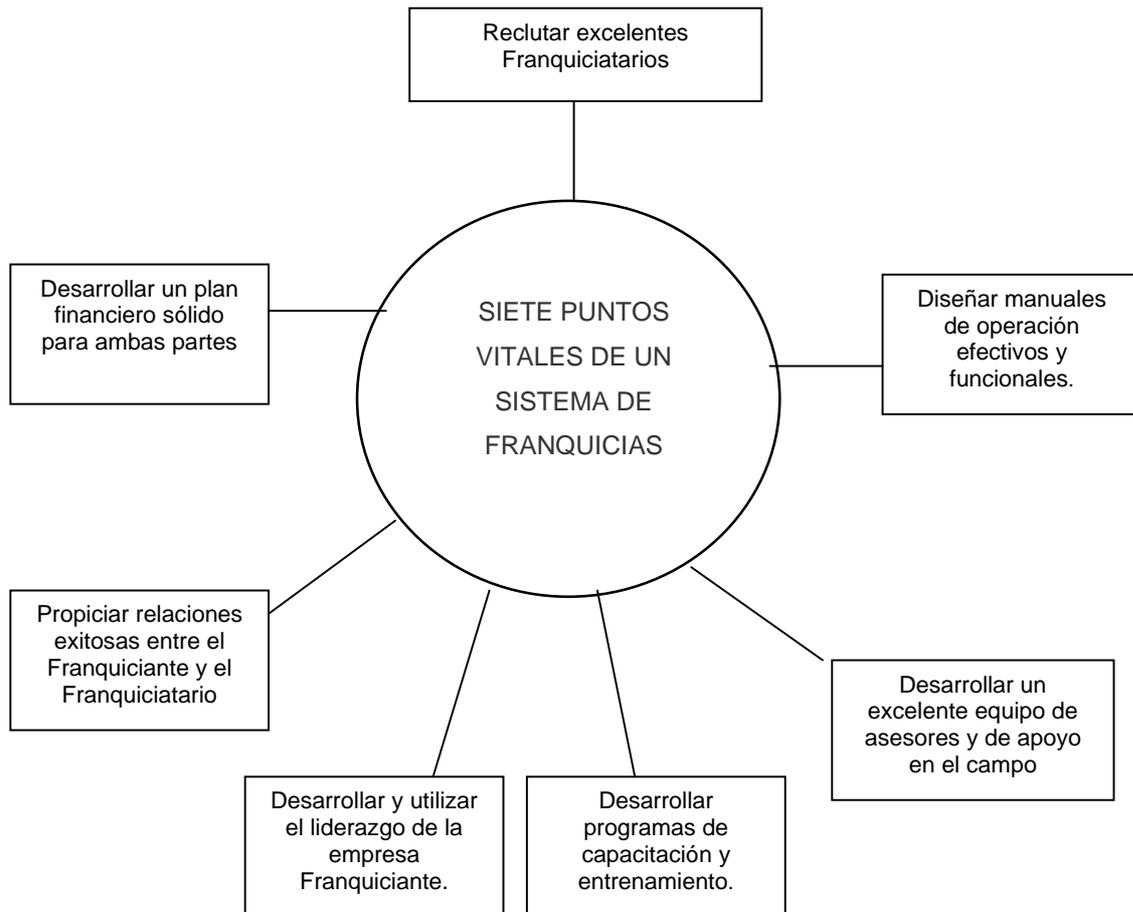
Desarrollar un modelo de Franquicia, requiere del uso y establecimiento de manuales de operación¹⁰ que muestren claramente las formas de trabajo a partir de la “Estandarización” y “Formalización” de la estructura. Los manuales son las herramientas impresas que ayudan a transmitir toda la información que requiere el Franquiciatario para operar el negocio, además permiten que los conocimientos fluyan más rápido durante la etapa de capacitación (Tocatli.2001).

Por otro lado, los manuales sirven como base para responder a las interrogantes y problemas cotidianos, sin necesidad de acudir con el Franquiciante y de esta manera, resolver más rápido y a menor costo las dudas que aparecen cuando se opera una unidad Franquiciada.

Dentro del modelo, el control de las operaciones permite que el Franquiciante sepa lo que ocurre con todos sus Franquiciatarios y las unidades que éstos manejan; las herramientas utilizadas para llevar acabo el control, son la capacitación, las visitas de asesoría e inspección, seminarios y convenciones e incluso los llamados “Shoppers” que son personas que acuden a unidades Franquiciadas para adquirir un producto o solicitar un servicio como si fuera un cliente común, y mientras hace la compra, califica aspectos determinados que reportará al Franquiciante, con el objetivo de mejorar la operación de cada unidad Franquiciada.

Sin duda alguna, la Franquicia tiene un modelo organizacional considerado como “Sistema”, ya que la suma de sus partes conforma al modelo como un todo, además de mantener una permanente interrelación con el ambiente externo.

A continuación se muestran los puntos básicos para la conformación de Franquicias:



Tomado de. Feher Tocatli, Ferez (2001), LAS FRANQUICIAS, UN EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN. México, Mc Graw-Hill. Pág.91.

Así pues, el elemento más importante para el éxito de una Franquicia, es sin duda la conjugación de varios aspectos básicos como el valor de la marca a través de la consistencia de su producto en todas las sucursales, la transmisión de experiencia y conocimientos a los Franquiciatarios, el servicio que se ofrece, los planes estratégicos realistas de acuerdo a los estándares mundiales, preservando uniformidad en todo el sistema y principalmente, que el producto que maneje la Franquicia, esté dirigido al mercado meta.¹¹

¹¹ Es aquel segmento de la población que tiene tanto el poder adquisitivo, como las características adecuadas para el consumo del producto.

2.6. PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

Las PyMES se identifican principalmente como empresas familiares que se financian a través del ahorro familiar, que concentran la mayor parte de sus recursos económicos en materia prima y se orientan hacia nichos locales o concentrados. La Teoría de la Organización, el Análisis Organizacional y la Administración Estratégica permiten describir a estas empresas como Organizaciones con una forma de Gestión y Funcionamiento específicos que las distingue de las grandes empresas.

Se ubica a la PyME como una unidad en relación con su contexto, es decir, dentro de un ambiente general determinado, en gran medida, por los procesos económico-sociales de la Globalización.

Las Pymes se explican desde un enfoque Taylorista (Taylor, 1986), como una organización de naturaleza individual y jerárquica que se desarrolla dentro de un sistema abierto a través de este, se encuentra la mejor forma de gestión y de organización del trabajo.

La gestión esta orientada a una división del trabajo, en donde se separa la planeación y la ejecución, siendo en la cúspide de la pirámide (ápice estratégico), donde se planea el trabajo a partir de objetivos y programas a desarrollar y por tanto, donde se toman las decisiones importantes para la organización.

La parte media se encarga de supervisar el trabajo operativo y es la base de la ejecución, caracterizándose por procesos rutinarios con tareas muy simples.

Es así, que definimos a las PyMES como organizaciones sociales donde interactúan el sistema social (sentimientos y valores) de la familia, con el sistema social (estatus y roles) de la empresa, configurando una organización social.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NUMERO DE EMPLEADOS			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. SELECCIÓN DEL DISEÑO

Etimológicamente investigar proviene del verbo latino “*Investigo-as-are*” de “*investigo*”, cuya significación equivale a seguir la pista, la huella de algo.¹² Investigar es simplemente una actividad pensante, sistemática y refinada que emplea herramientas, instrumentos y procedimientos especiales con el objeto de obtener una solución mas adecuada a un problema que seria imposible realizar de una manera ordinaria y sencilla. Implica un método preciso y ordenado para descubrir aspectos desconocidos sobre una fenómeno o área de conocimiento. En este capitulo trataremos de hacer una breve descripción de las herramientas metodológicas que se utilizan a lo largo de la investigación utilizando la descripción textual de las que hacemos uso en el presente documento. Por eso decidimos llamarle al presente “Selección del diseño”.

3.2. INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL

En este tipo de investigación no se manipulan las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En la investigación no experimental no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar, entonces los sujetos que se utilizan en este tipo de investigación ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección.

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan por que ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

¹² Mendieta Alatorre, Ángeles (1984). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y MANUAL ACADÉMICO, Editorial Porrúa. México, pág. 2.

Características de la investigación no experimental:

- No existe el control de variables en los diseños no experimentales.
- En un experimento se analizan relaciones “puras” entre las variables de interés, sin contaminación de otras variables y por ello podemos establecer relaciones causales con mayor precisión.
- En la investigación experimental la variables pueden manipularse por separado o conjuntamente con otras para conocer sus efectos; en la investigación no experimental no podemos hacerlo.
- Los diseños no experimentales no se pueden Repetir o reproducir.
- Kerlinger, menciona que en los experimentos (sobre todo en los de laboratorio) las variables independientes pocas veces tienen tanta fuerza como en la realidad.
- En la investigación no experimental estamos más cerca de las variables hipotetizadas como “reales” y consecuentemente tenemos mayor validez externa.¹³

¹³ Hernandez Sampieri, Roberto, *et al*(1996), METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. McGraw- Hill. México, pág. 197.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL:

1. Investigaciones Transeccionales o Transversales.

Estos diseños de investigación recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

De este tipo de investigación se desprende la modalidad de diseño transeccional descriptivo, que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Mide en un grupo de personas, objetos y/o situaciones, una o más variables y proporciona su descripción.

2. La Investigación de Campo.

Es el método de investigación a veces llamado observación participante, observación directa o estudio de caso. Los resultados que arroja una investigación de campo son cualitativos, observaciones que no se reducen fácilmente a números; debemos aclarar que la investigación de campo también se usa para recopilar datos cuantitativos.

Todos hacemos investigación de campo cuando observamos o participamos en acciones sociales y tratamos de entenderlas; cuando referimos a otras nuestras experiencias y cuando éstos nos comparten experiencias.

La observación de campo difiere de otros modelos de observación en que no es una mera actividad de recopilación de datos. Con frecuencia, y quizás, de manera característica, es también una actividad que genera teorías.

3.3. ESTUDIO DE CASO.

Un estudio de caso es un examen ideográfico de un solo individuo, grupo o sociedad, aunque también son aceptables los esfuerzos de explicación. Entre los ejemplos están las crónicas antropológicas de tribus primitivas; los análisis sociológicos de la estructura de las organizaciones modernas y los estudios que los politólogos hacen sobre los movimientos políticos.¹⁴

Una de las herramientas mas usadas por el estudio de caso es la Observación que es el procedimiento en el que la información es recogida por cualquier tipo de anotación que realiza el investigador, sobre fenómenos o situaciones que el está presenciando, sin que en la recogida de esa información, intervengan los participantes.

Es un proceso que requiere atención voluntaria, orientado por un objetivo terminal y organizador, y dirigido hacia un objeto, con el fin de obtener información.

La observación es una poderosa técnica de investigación porque, orienta hacia un objetivo de investigación, formulado previamente, planifica sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas, controla y relaciona con proposiciones generales, en vez de ser presentada como una serie de curiosidades interesantes y somete a comprobaciones de fiabilidad y validez.

¹⁴ Babbie, Earl (2000), FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL, Thomson Editores. México. Pág. 260.

3.4. CUESTIONARIO

El instrumento mas utilizado para recolectar datos es el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir (Sampieri.1991)

El cuestionario es la técnica cualitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados y tiene gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

En la mayoría de la literatura sobre metodología de la investigación, se usa el termino entrevista como la acción de aplicar un cuestionario. En el presente caso se utilizo un cuestionario que se aplico en el formato de entrevista intensiva, donde las preguntas no se estandarizan, pero están esquematizadas rígidamente, para obtener la información que se necesita y evitar divagaciones por parte del entrevistado.

3.5. HISTORIA DE LA EMPRESA



McDonald's: más de 50 años haciéndolo bien

“La colaboración es la mejor arma para crecer y desarrollarse¹...
Ray Kroc

San Bernardino California y 1954, son el escenario que ven nacer uno de los negocios de hamburguesas más importantes de la actualidad bajo el mando de los hermanos McDonald's, siendo ellos los creadores del concepto, sin embargo, la figura más importante en la historia del restaurante, es sin duda alguna Ray Kroc, hombre que ha pasado a la historia como un parte aguas del grupo.

Convirtió en ciencia el método para hacer comida rápida (Fast Food), ya que puso especial atención en la creación y operación del Research and Development Laboratory (Laboratorio de Investigación y Desarrollo), en Addison, Illinois en 1961, además de instaurar las bases del modelo de “Franquicia” como estructura organizacional moderna.

En 1955, Kroc fundó su nueva compañía de ventas de licencias a la que llamó “McDonald's System Inc” y la impregnó de la filosofía que tanto éxito le dio en el pasado, es decir: “Ayudar a sus clientes a tener éxito porque de esto dependería que él también lo obtuviera”.¹⁵

Una vez consolidado el grupo “McDonald's”, Ray Kroc crea un programa de entrenamiento para sus empleados donde los encargados de cada uno de sus negocios (Franquicias), debía seguir cursos de capacitación rigurosos en la McDonald's Hamburger University, ubicada en Elk Grove, Illinois; entrenamiento diseñado para que los operadores comprendieran el menú estandarizado, aprendieran a comprar materias primas de la más alta calidad, contratarán a las personas idóneas y –lo más importante- mantuvieran el local limpio, idea que forma parte importante de los principios básicos de McDonald's.

¹⁵ Comunicaciones México, producción interna del Sistema de Franquicias McDonald's-México. (2001) Ed. Dirección de comunicaciones CORPOR; México, D.F.

Los principios básicos de **CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y VALOR** (C,S,L & V), son los valores centrales que mantienen a McDonald's como líder del mercado y son a su vez, la fórmula del éxito en el grupo, ya que se ofrece Calidad en los productos, las instalaciones y los alimentos tienen un alto grado de Limpieza y se da un mayor Valor por su dinero a los clientes, a partir de dar el mejor Servicio.

Cabe mencionar que dentro de la ideología organizacional del grupo, se trabaja a partir de la llamada "*Regla Platino*", que consiste en tratar a los demás como ellos quieren ser tratados.

Desde el comienzo McDonald's basó su éxito en el desarrollo del sistema en la "Estandarización", siendo el corazón de éste, la supervisión y el entrenamiento; sin duda, uno de los principales desafíos del grupo ha sido reproducir fielmente la calidad y la variedad de todos sus productos en las diferentes sucursales a nivel mundial, adecuando las características del menú en cada región, tomando en cuenta sus costumbres y creencias, por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se ofrece Cerveza y en Francia Vino; otro ejemplo es en el Extremo Oriente, donde son servidos fideos orientales, o en Canadá donde se incluye queso, verduras, pizza y salchichas en el menú.

McDonald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido; existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador hasta la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos éstos procedimientos, se encuentran detallados en los manuales de operación que normalizan los procedimientos de trabajo del restaurante, permitiendo con ello, el establecimiento de Franquicias en distintos países, conservando la misma calidad del producto y del servicio.

McDonald's tiene éxito porque cuenta con un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales, además de que el Franquiciatario se integra al mismo con valores y expectativas claras y compartidas.

La estrategia competitiva de la organización en el mundo, es ser la primera en el mercado y establecer su marca lo más pronto posible por medio de una intensa publicidad; trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores, por ejemplo la llamada *“Cajita Feliz”* que además de incluir el menú, contiene un juguete que cambia constantemente y atrae al consumidor principal de McDonald’s, es decir, los niños.

Los procesos productivos son estandarizados y supervisados a través del control de *“Tiempos y Movimientos”*, ya que se controlan pesos, temperaturas, tiempos de cocción y se capacita a cada empleado de tal forma que cada uno de ellos aproveche al máximo la materia prima, reduciendo con ello las pérdidas y promoviendo la reducción de costos, a partir del conocimiento de las porciones exactas en cada producto y de los exámenes mensuales que se les aplica sobre éstas, además de llevar un control de producción que es un sistema para planificar, dirigir y coordinar la producción.

La filosofía de McDonald’s es:

“NINGUNO DE NOSOTROS ES TAN BUENO COMO TODOS NOSOTROS”

Ésta forma de ver al trabajo en conjunto, es la que promueve la participación solidaria de los empleados independientemente del Rol ó puesto que ocupen.

La Historia de McDonald’s como Franquicia, inicia su expansión internacional en 1971, con la apertura de Restaurantes en Japón y Australia.

En México, se abre la primer sucursal de McDonald’s el 29 de Octubre de 1985, en el pedregal de San Ángel, al sur de la ciudad, ocupando el número 37 de las Franquicias del grupo.

Hace 20 años, cuando McDonald’s estaba por llegar a nuestro país, Saúl Kahan, compitió junto a otros 700 candidatos para ser el primero en abrir una Franquicia en el país.

Tras un año de entrenamiento, incluyendo cursos en la Universidad de la Hamburguesa en Chicago, Illinois; se convirtió en el pionero, a quien seguirían muchos empresarios mexicanos hasta formar la gran familia del presente.

Así comienza una historia exitosa de la Franquicia más importante del mundo en territorio nacional.¹⁶

Las Franquicias del grupo McDonald's parten de la siguiente misión y visión:

- MISIÓN: brindar a los clientes el mayor valor por su dinero bajo los niveles más altos de calidad, servicio y limpieza. (C,S,L & V)
- VISIÓN: Ser la mejor experiencia del mundo en restaurantes de servicio rápido, satisfaciendo al máximo a los clientes y mejor que nadie cada día, en cada restaurante y con cada transacción.

¹⁶ McDonald's México S.A. de C.V.; Dpto. de relaciones públicas y comunicación; Edición ejecutiva: Karen Sabido Malda. México, D.F., Octubre 2005.

3.6. McDonald's Oaxaca



McDONALD'S OAXACA
Av. Universidad #139. Col. Ex hacienda Candiani
Oaxaca, Oax. C.p: 68130. Tel. 01-(951)-5160612

La primer sucursal de McDonald's que inicia operaciones en la Cd. de Oaxaca lo hace el 31 de Julio de 1993, bajo la gestión del primer Franquiciatario de la sucursal, el Ing. Alberto Sánchez Díaz quien asume el nombramiento durante los primeros 5 años de operaciones; de 1998 a 1999 la sucursal es administrada por el corporativo McDonald's llamando a ésta forma de gestión: "Año corporativo". El año corporativo implica que la sucursal no tiene Franquiciatario a su cargo, entonces es el Corporativo(Operadora de Franquicia) quien asume la dirección de la sucursal hasta que encuentra un nuevo Franquiciante que se haga cargo. El corporativo McDonald's, está ubicado en Antonio Dovalli Jaime #75, 3^{er} Piso; Cjto. Plaza Marine. Lomas de Sta. Fé. México D. F., Cp. 01219; y es ésta la dirección desde donde se distribuyen los pedidos a cada una de las sucursales del grupo, dentro y fuera del área metropolitana.

En 2000 la sucursal tiene nuevo dueño, el C. Patrick Santa María Franquicia la sucursal durante los siguientes 2 años y es el 1° de Julio de 2003 que la sucursal Oaxaca empieza a ser administrada por su tercer propietario el Ing. Juan Carlos Mondragón Becerril, quien es actualmente el dueño.

ÁREAS DEL RESTAURANTE

<i>AREA</i>	<i>RESPONSABILIDADES</i>
Equipo	Mantenimiento del inmueble y de la maquinaria y el equipo de producción.
Gente	Horarios (REPS), recursos humanos y motivación.
Producto	Pedidos, recepción, almacenaje y calidad.
Administración	Horarios gerenciales, evaluación de los Estados de resultados y controles [#] .
Entrenamiento	Capacitación y desarrollo de los empleados (REPS) ^{&} .

NOTA: Cada Gerente tiene a cargo una de las áreas de acuerdo al perfil de éste.

SUB-ÁREAS DEL RESTAURANTE SON:

1. Cocina, Servicio y AutoMac.

Las sub-áreas, corresponden al espacio y las formas en que se conjugan las cinco áreas descritas con anterioridad, para realizar con éxito las ventas finales.

Nota: Los REPS (Representantes del Servicio), son los empleados encargados principalmente de la producción y el servicio; las características que deben cumplir para ser miembro del grupo, son entre las más sobresalientes:

1. Ser estudiante.
2. Tener entre 16 y 23 años
3. Disponibilidad de tiempo.
4. Actitud positiva.
5. Ganas de trabajar.

[#] Son arqueos de caja y depósitos; ésta responsabilidad se refiere al adecuado manejo del efectivo dentro de la sucursal.

[&] Representantes del Servicio. (La sucursal analizada, cuenta con 53 empleados REPS)

ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS

McDonald's aplica la misma estrategia competitiva en todos los países: ser la primera en el mercado y establecer su marca lo más pronto posible por medio de una intensa publicidad.

Para atraer y mantener a los clientes, se comienza con los principios básicos del éxito instituidos por Ray Kroc, es decir, llevar a la práctica la fórmula del éxito C, S, L & V.¹⁷

Además de lo anterior, se atrae a los clientes a través de la promoción televisiva, los productos nuevos e incluso, a través de productos que se ofrecen en un tiempo limitado, estrategia conocida como *“El Producto del 4^{to} Sabor”* por ejemplo el *“McFlurry”*¹⁸. La estrategia consiste en lanzar un producto a prueba por tres meses en una de las sucursales de McDonald's (normalmente se elige aquella en la que se registren mayores ventas), y si después de ese tiempo se evalúa que el producto ha sido aceptado por los clientes, entonces forma parte del menú tradicional.

Otra estrategia a nivel internacional consiste en manejar los mismos Slogans, para que el cliente recuerde el producto con frecuencia a través de una frase atractiva y sugerente, que los motive a comprar, por ejemplo:

SLOGAN	AÑO
“McDonald's: dedicados a hacer sonrisas”	1998
“McDonald's está en tú sonrisa”	2000
“McDonald's me encanta”	2004

Nota: Los Slogans cambian después de una temporada para evitar que el sonido del producto sea rutinario al imprimir novedad en la marca.

¹⁷ Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

¹⁸ Helado de vainilla que tiene cuatro coberturas de chocolate(M&M, Galleta Oreo, Butter Finger y Cronch).NOTA: éste producto fue de prueba y por su éxito es ya parte del menú tradicional.

Por último se menciona el llamado “*Aumento porcentual en cheques*” que consiste en incrementar la venta total en cada ticket, a través de “venta sugestiva”, es decir, de la propuesta de consumo que los cajeros tienen con cada cliente.

Cabe mencionar que NO basta con hacer un producto atractivo, en la actualidad las empresas deben contar con la llamada “*Mercadotecnia Social*”, ya que ésta es una táctica puede arrojar grandes beneficios en las empresas.

Este año, McDonald’s cumple 20 años de operar en el País y es importante recordar que en Octubre de 1997 se constituyó la fundación infantil Ronald McDonald México, y desde entonces ha apoyado con donativos económicos y en especie en desastres naturales; otra de las donaciones de la firma, se realiza cada 20 de Noviembre, fecha que se ha estableció dentro del grupo, como el día internacional del niño. Éste año, por ejemplo, se realizaron donaciones recabadas de los 293 restaurantes del país, al Programa de Adaptación, Equipamiento y Rehabilitación de Alteraciones Auditivas en niños Vulnerables, que coordina el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). (Entrepreneur. 2005;Pág. 37)

CONTROL DE PRODUCCIÓN

El control de la producción es un sistema para planificar, coordinar y dirigir la producción; el objetivo de éste, es ofrecer suficiente comida caliente, recién hecha y satisfacer la demanda de los clientes; el principal beneficio es que los clientes reciben a tiempo sus productos y regresan.

La herramienta utilizada para este control es la llamada "Guía del personal en el mostrador", manual de procedimientos en donde se controlan con precisión los tiempos y movimientos en el área de producción y venta.

ASPECTOS FINANCIEROS

El Estado de pérdidas y ganancias, es la principal herramienta contable que permite detectar áreas de oportunidad y evaluar a la gerencia; el estudio se realiza mensualmente bajo la responsabilidad del Gerente General, quien coteja sus resultados con los obtenidos por el Contador de la sucursal. Una vez que se tienen las cantidades definitivas, se envían dichos resultados al corporativo.

Cabe señalar que cada 7 días, la sucursal envía la suma de las ventas al corporativo en el D. F. (Se envían cada: 1, 7, 14 y 28 de cada mes), de tal forma que el Franquiciante evalué la situación financiera de la sucursal.

NOTA: La puntuación (Calificación) que tiene la Franquicia con respecto a las demás, aparte de asignarse por la valoración financiera, se asigna por la puntuación de los llamados "Clientes misteriosos" (Shoppers).

SISTEMA DE DESARROLLO EN CASCADA

Para los puestos gerenciales, existe un perfil de puesto en donde se definen las responsabilidades y las tareas de cada uno de éstos trabajadores.

En McDonald's Oaxaca, se identifica el diseño del perfil de puestos gerenciales, con base en la estructura llamada: SISTEMA DE DESARROLLO EN CASCADA, donde se delimitan de forma precisa las responsabilidades y tareas de cada puesto.

FILOSOFÍA:

La base del sistema de entrenamiento de McDonald's es dar entrenamiento cuando y donde se necesite. Con un entrenamiento efectivo, los empleados se capacitarán y concentrarán en los procedimientos y las normas del sistema. Algunos de sus trabajadores seguirán como empleados esenciales en el restaurante, otros se harán gerentes, otros se irán. Ya sea como un primer trabajo o en toda la carrera, el entrenamiento de McDonald's nos da destrezas útiles en muchas situaciones diferentes para toda la vida, útiles en muchas situaciones distintas.

OBJETIVO:

- Dar entrenamiento justo a tiempo para permitir a la persona aprender, practicar y desarrollar las destrezas cuando y donde las necesita. Los empleados y gerentes aprenderán las destrezas operacionales en el piso trabajando uno a uno, ya que la gente aprende mejor en situaciones reales. Mientras entrena a un empleado, refuerza sus propias destrezas.
- Fomentar el aprendizaje continuo de todos los participantes.

TÁCTICAS:

1.-Ubicar en un organigrama general las posiciones de un equipo de entrenamiento.

Posiciones:

A) *Gerente del restaurante.*

El gerente general del restaurante es responsable de los resultados.

El gerente fija los estándares del éxito, le da una alta prioridad al desarrollo de empleados y espera un alto retorno de su inversión.

El provee al equipo de:

- Liderazgo y visión. Comunica y comparte la visión con el resto del equipo, especialmente a los nuevos empleados.
- Crea un espacio de trabajo que le permita al equipo alcanzar los estándares.
- Refuerza la ejecución del sistema, provee herramientas y recursos.
- Mide el impacto del sistema al alcanzar las metas y los objetivos del restaurante.
- Da reconocimiento y seguimiento del programa.

B) *Gerente de entrenamiento.*

Nombrar a un asistente de gerente como gerente de entrenamiento responsable del manejo del PDE (Programa de Desarrollo y Entrenamiento). Este debe ser el primer asistente o el segundo asistente más fuerte del restaurante; debe estar a cargo de:

- Desarrollar, ejecutar y evaluar el plan de entrenamiento.
- El mantenimiento de los archivos de entrenamiento de empleados, incluyendo el seguimiento de los empleados nuevos.
- Manejar los materiales.
- Seleccionar y entrenar a los entrenadores de empleados.
- Dar comentarios y comunicarse con el equipo de entrenamiento.

- Recomendamos que tengan un 2º asistente que coordine cada equipo de entrenadores.

C) *El coordinador de entrenamiento (Segundo Asistente).*

El coordinador tiene un equipo de entrenamiento a su cargo y el número de Entrenadores que hayan asignado para cada equipo.

Así como su administración y comunicación del mismo.

D) *Entrenador de empleados.*

Esta persona hace dos papeles; ser experto en los procedimientos y Responsabilidades del puesto, actúa como maestro o coach, al ayudar a que otros aprendan y que se conviertan en expertos. Este entrenador se esfuerza por:

- Satisfacer a los clientes.
- Tomar la iniciativa y ser responsable por su equipo.
- Mantener los estándares de forma constante.
- Demostrar y promover el trabajo en equipo.

El entrenamiento no es un sólo libro, una clase u orden directa. El entrenamiento es el trabajo de todos, todos los días. El entrenamiento también es más que sólo mostrar y dar ordenes, es el desempeño que vemos y aceptamos si pasamos junto a alguien que hace un trabajo incorrectamente y no decimos nada, le enseñamos a esa persona que estamos dispuestos a aceptar un estándar más abajo.

Llevar el entrenamiento en forma de CASCADA nos va ayudar a reforzar el desarrollo gerencial, no dejando puestos libres cuando se promueven a los siguientes puestos.

Si se promueve a un Entrenador al siguiente puesto, él tendrá que dejar a alguien en su puesto.

Si se promueve a un Swing al siguiente puesto, él tendrá que dejar a alguien en su puesto.

Si se promueve a un Segundo Asistente al siguiente puesto, él tendrá que dejar a alguien en su puesto.

Si se promueve a un Primer Asistente al siguiente puesto, él tendrá que dejar a alguien en su puesto.

Si se promueve a un Gerente General al siguiente puesto, él tendrá que dejar a alguien en su puesto.

Es importante considerar que para cada puesto se cumplan con la siguiente información al 100%:

- Perfil del puesto.
- Requisitos antes de la promoción.
- Requisitos después de la promoción.

El perfil del puesto, se refiere a las características que debe cumplir el aspirante a dicho puesto, como entrenamientos previos y reconocimientos obtenidos en el grupo a partir de la experiencia desarrollada en el mismo.

Los requisitos antes de la promoción, son haber pasado ya por los puestos gerenciales que le anteceden al vacante y llevar además un periodo de entrenamiento concluido y aprobado.

Los requisitos después de la promoción, son aquellos a los que se debe someter el candidato como pruebas, seminarios, convenciones y cursos, en los que debe demostrar sus habilidades y capacidades, para ascender al puesto ofrecido, cumpliendo con el perfil solicitado.

4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.

4.1. RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS

H₁: La Franquicia “McDonald’s”, Oaxaca, que por su tamaño es una PyME, se organiza bajo la tutela del Franquiciante, quien cede el control al Franquiciatario bajo la normalización (Codificación).

A esta hipótesis respondemos afirmativamente, ya que la sucursal analizada corresponde a la clasificación de PyMES debido al número de empleados y al giro de esta.

La Franquicia está organizada bajo el mando del Franquiciatario y con asesoría del corporativo McDonald’s México, que otorga el uso de la tecnología y procesos del negocio, por medio de asesorías administrativas, convenciones y seminarios en donde cada uno de los Franquiciatarios se actualiza.

Evidentemente, las actividades que se realizan en las Franquicias tienen soporte en los manuales de procedimientos.

H₂: La Franquicia “McDonald’s” Oaxaca, es una organización formal, donde se asignan roles y tareas (manual de procedimientos) a los trabajadores, además de designarse responsabilidades y mando (status ó jerarquía)

La hipótesis resulta afirmativa, al identificar que para cada uno de las actividades, procedimientos y puestos, existen reglas precisas que aseguran el éxito y que se encuentran establecidas en los manuales de procedimientos y en los manuales de perfiles gerenciales.

Podemos agregar que la empresa es una organización formal donde cada trabajador tiene una serie de tareas asignadas y responsabilidades a las que no puede renunciar; también existe una cadena de mando descrita en un organigrama donde están delimitadas las relaciones al interior de la organización.

H₃: La Franquicia “McDonald’s”Oaxaca, es una organización formal, donde se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados (rutinarios) con una secuencia de pasos.

Esta hipótesis queda comprobada y se reafirma al responder las dos anteriores ya que los procesos de trabajo se estandarizan en los manuales de procedimientos y en ellos se describe con precisión la serie de pasos que deben realizarse para cada tarea o producto.

La aplicación de los manuales, asegura que los productos y el servicio, cumplan con los estándares de calidad y se logró así, la clave del éxito (CSL & V.) con mejores resultados.

4.2. CONCLUSIONES SOBRE LA FRANQUICIA

- La Franquicia McDonald's es un "*Sistema Social*" pues se encuentra conformado por varias partes que se integran e interactúan formando al todo. Las partes que se distinguen rápidamente son el corporativo, los empleados, los proveedores y los clientes. McDonald's es un sistema abierto que responde al modelo:

"ENTRADAS – TRANSFORMACIÓN - SALIDAS"

Entra materia prima, se somete a un proceso productivo que la transforma en productos y sale en forma de alimentos que se acompañan de un excelente servicio.

- McDonald's es una "*Organización Compleja*" ya que en ella se identifican la división de tareas (Diferenciación Horizontal) y la jerarquía de puestos (Diferenciación Vertical), además de la Formalización enmarcada en los manuales de procedimientos (procesos). Uno de los elementos básicos que definen la complejidad organizacional de McDonald's, es sin duda alguna la '*dispersión espacial*', pues a través de esta, el grupo ha expandido su mercado, con la instalación de sucursales Franquiciadas en cualquier parte del mundo, permitiendo que los roles, las tareas, el servicio, el menú y la forma de administrar el negocio sean idénticos. Hemos encontrado que es precisamente la '*normalización*' de los procedimientos de trabajo, la característica que ha permitido la expansión del grupo, asegurando con ello, el prestigio de la marca.

- Con base en *la estructura organizacional de H. Mintzberg*, en McDonald's se identifican las seis partes básicas de la siguiente manera:
 1. En la base: Los REPS (Representantes del Servicio) son el núcleo de operaciones.
 2. En el ápice estratégico: Se encuentran el Franquiciatario y el Gerente General.
 3. En la línea intermedia: Se encuentra a los puestos gerenciales. (Gerente de entrenamiento, primer y segundo asistentes y el entrenador de empleados)
 4. La Tecnoestructura: Corresponde a los supervisores asignados por el corporativo para evaluar y controlar la sucursal. (Shoopers, llamados cliente misteriosos y los supervisores de zona)
 5. Las unidades de apoyo Administrativo: Corresponden al Contador y los auditores.
 6. La ideología: Es que "McDonald's sea la mejor experiencia de comida rápida en el mundo".

- La estrategia de McDonald's, consiste básicamente en posicionarse lo más rápido posible como el mejor restaurante de comida rápida en todo el mundo, a través de la expansión mediante las Franquicias y por medio de una fuerte publicidad del producto-servicio que se ofrece al mercado. La orientación de McDonald's según la matriz de ámbito producto-mercado de Ansoff tiende hacia el cuadrante 3, es decir, al "Desarrollo del Mercado", ya que se identifica la apertura de nuevas sucursales Franquiciadas, bajo el mando del mismo Franquiciatario .

Cabe señalar que esta expansión y desarrollo de mercado es una tendencia de la empresa, que a nivel mundial abre alrededor de 1,750 restaurantes anuales, según un reporte anual de la compañía citado por Thompson (2004). Este dato nos da una idea de la envergadura de la expansión de McDonald's a nivel mundial.

Evidentemente, la Sucursal McDonald's – Oaxaca, en donde se realizaron las observaciones para este análisis, corresponde al modelo “*Franquicia*”, además de ser, la primer sucursal Franquiciada del grupo, en la Ciudad de Oaxaca.

- Partiendo de la clasificación de pequeñas y medianas empresas (*PyMES*), la Franquicia analizada, la podemos ubicar, como una empresa mediana a partir del número de empleados (51-100) y tomando en cuenta el giro (Servicio), de ésta.
- Finalmente, creemos que “McDonald's” es una de las estructuras organizacionales contemporáneas más complejas y coordinadas con un alto grado de adaptabilidad al ambiente en donde se establezca, lo cual representa una ventaja competitiva en un mundo globalizado.
- Nos hemos permitido señalar que McDonald's es una estructura “híbrida”, ya que por un lado, tiene una sólida ideología y una cultura organizacional homogénea en sus Franquicias y al mismo tiempo, es una empresa que cambia y se adapta a través de la ‘Tropicalización’ en cada uno de los países del mundo, gracias a su flexibilidad.

4.3. CONCLUSIÓN GENERAL

Los elementos que le dan éxito a la sucursal McDonald's Oaxaca son:

- 1. Normalización (codificación)**
- 2. Formalización, definiendo roles, tareas y responsabilidades.**
- 3. Procedimientos de trabajo estandarizados (rutinarios).**

Así, el análisis realizado muestra que los elementos del sistema de Franquicia, promueve el éxito de los negocios.

ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aquí, se describen algunos procesos de trabajo que se realizan en McDonald's, transcritos textualmente de los manuales de operación de la Franquicia, para que los lectores observen la formalización del grupo.

- **SERVICIO**

Día con día, en la sucursal se practica el siguiente procedimiento en el servicio:

1. Saludar al cliente.
2. Decir: por favor y gracias.
3. Mantener contacto visual.
4. Hablar con claridad.
5. Utilizar un tono y una velocidad apropiados.

- PROCESO DE CONTRATACIÓN

Una vez detectadas las vacantes:

1. Se solicita empleados a través de los tres tipos de reclutamiento (interior, exterior y clientes) que consiste en la difusión de carteles, empleando medios de comunicación (Periódicos, TV ó Radio) e incluso, por medio de los clientes con el uso de volantes informativos incluidos en las charolas, cajitas feliz y en los paquetes de servicio a domicilio.
2. Son llenadas las solicitudes de empleo.
3. Se realiza un primer proceso en el que el Gerente analiza perfiles, evalúa disposición de horario y pre-selecciona a los futuros empleados.
4. Se convoca a los interesados para que el Franquiciatario ó el Gerente General aplique la primer entrevista.
5. Se da una breve explicación de las funciones primarias del puesto.
6. Se pone una prueba sencilla para evaluar aptitudes.
7. Se inicia un análisis profundo de los datos que aparecen en la solicitud y se checa referencias.
8. Se da cita para la segunda entrevista en donde se señala la aceptación de la solicitud y la fecha para la firma de contrato.
9. Se realiza la firma de contrato, se entrega uniforme, se da el reglamento interno de trabajo, se indica el horario y la fecha de inicio.
10. Inicia trabajo como integrante de “La familia McDonald’s”.

- PROCESO PARA REALIZAR LA HAMBURGUESA CON QUESO.

1. Recibir comanda "copia de Ticket" en donde se mencione la cantidad de Hamburguesas a preparar.

Nota: al ser cobrada la venta en el mostrador, se imprimen tres tickets, el original es para el cliente, la primer copia para el cajero, la segunda copia para el área de parrillas y la tercera para el área de producción, que es en donde las hamburguesas se envuelven.

2. El encargado de la barra de aderezos pide el número de Bimbollos necesarios al encargado de pan, con respecto al número definido en la copia de ticket que recibe.
3. Los Bimbollos, deben estar descongelados al menos 12 hrs. antes de su uso.
4. Tomar los Bimbollos necesarios, separar las tapaderas de las bases.
5. después de verificar que el tostador esté conectado a la corriente de luz, indicar en el control de temperatura: 420°F + 5°F.
6. Abrir el tostador y poner las partes cubiertas con ajonjolí (tapaderas), en la parte superior, mientras las bases se colocan en la parte baja. Se baja la tapadera y se da clic en el cronómetro de tiempo.
7. Mientras tanto, el encargado de "Parrillas", pide al encargado de carnes el número necesario de éstas para el pedido a realizar; dicho encargado fríe las carnes durante 42 segundos, las saca del aceite y las pasa a la barra de producción, que es de donde el empleado encargado de los aderezos las tomará.
8. Después de 35 segundos, al sonar la alarma del tostador, se retira el pan, se ponen las bases en las espátulas de preparación para vestir el pan, en la mesa de aderezos, en donde se le pone a las bases:
 - . de 35^{vo}. a 60^{vo}. de onza de Mostaza.
 - . 1/3 de onza de Catsup.
 - . 1/8 de cebolla.
 - . 1 pepinillo
 - . 1 rebanada de queso
 - Además se le unta de 30^{vo}. a 35^{vo}. de onza de mayonesa a las tapaderas.
9. Después de aderezar el pan, se le agrega la carne, se coloca en las charolas y se pone en la barra de producción para que el encargado de ésta área, las envuelva y las pase al encargado de las salidas, quienes agregan los productos de la orden y las deja en la bandeja de salida. Aquí, cada cajero toma la charola que le corresponde según el número de ticket, se la entrega al cliente y da "gracias por su compra "

Nota: Las hamburguesas, tienen 10 minutos de vida a partir de su elaboración, es decir, que las estrictas reglas de calidad de McDonald's establecen que un producto no es consumible después de éste tiempo.

- PROCEDIMIENTO DEL CAJERO.

Esta persona es McDonald's para el cliente. Ellos son los puntos de contacto con nuestra marca. Todo lo que hacen refuerza la percepción y la opinión del cliente. Ellos son la clave.

Características

- Naturalmente amistoso y sonriente.
- Conoce muy bien nuestra comida, nuestro servicio, nuestros procedimientos.
- Es un líder
- Capaz de pensar "mientras corre"

Función de trabajo.

- No deja su puesto
- Mantiene contacto con el cliente en todo momento, nunca le da la espalda
- Saluda al cliente
- Coloca la bandeja en el mostrador (solamente una bandeja en el mostrador)
- Toma su pedido.
- Sugiere tamaño mayor o sugiere algún producto
- Dice al cliente el total del pedido
- Recibe el pago.
- Coloca el recibo en la bandeja del cliente
- Confirma que preparen el pedido del cliente exactamente y con rapidez.
- Coloca los condimentos en la bandeja (en lo casos en que se entreguen en el mostrador)
- Se comunica con la persona de refuerzo o con el gerente de servicio.
- Da las gracias al cliente y le pide que regrese.
- Mueve la bandeja a la derecha (o a la izquierda), si la orden no se completa todavía. Informa al cliente que el la persona de apoyo (llamándolo por su nombre) llenara la orden

- TOMADOR DE PEDIDOS

El tomador de pedidos extiende la experiencia McDonald`s en el área de Lobby. Reconoce al cliente y se anticipa a sus necesidades, a la ocasión para esta visita. Inicia el contacto con el cliente. Crea el tono y el ambiente de esta visita.

Características:

- Naturalmente amistoso y sonriente
- Buen comunicador
- Enérgico
- Confianza en si mismo

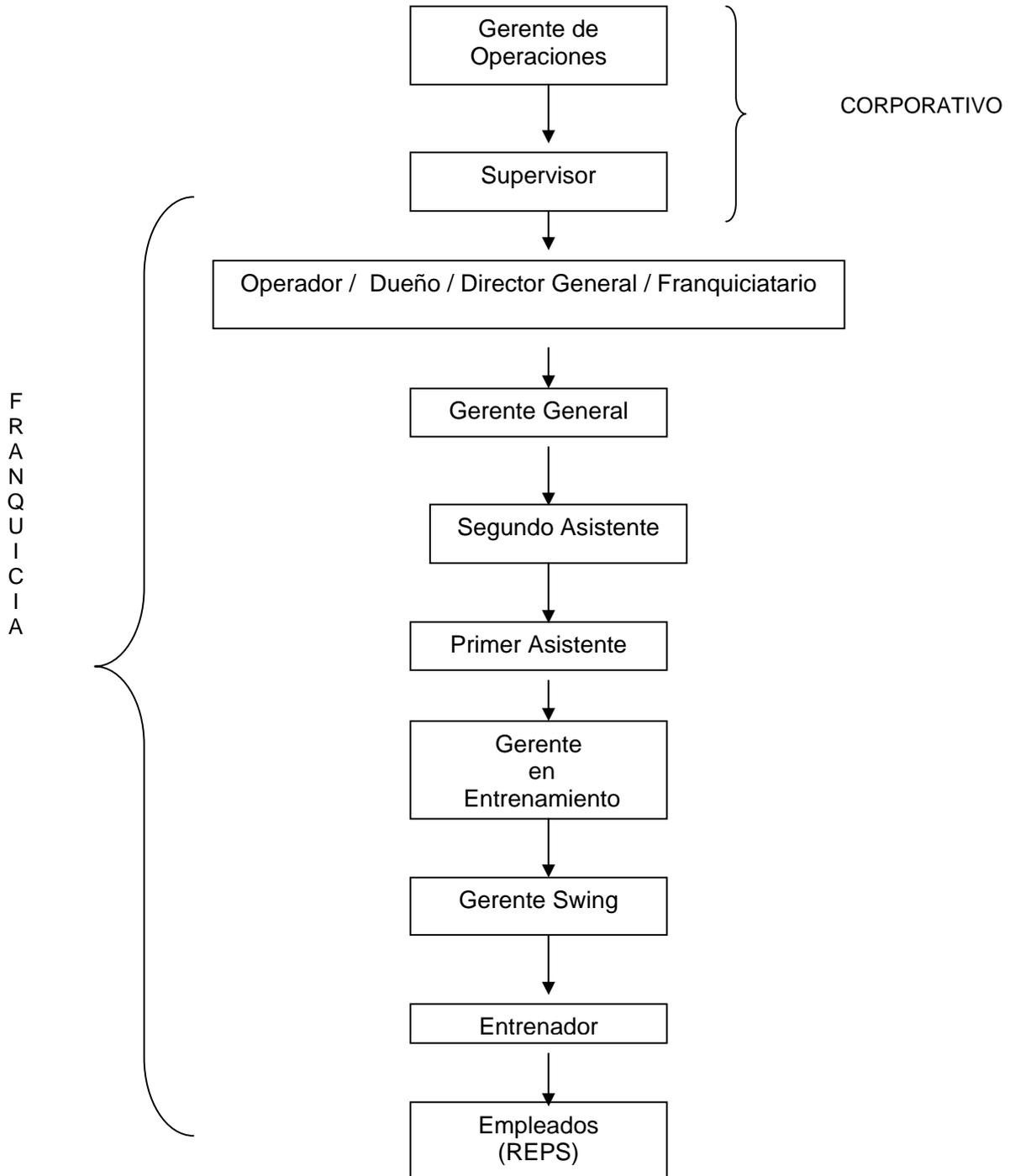
Función de trabajo:

- Saluda al cliente
- Guía al cliente a una caja abierta y mantiene el orden en las filas
- Toma el pedido del cliente
- Aclara el pedido (vende tamaño mayor)
- Suma el total del pedido y se lo dice al cliente
- Pasa los boletos de “especial” a la cocina
- Invita a los grupos grandes a sentarse y toma su pedido
- Ayuda a los clientes especiales (mamás con niños, niños pequeños, personas ancianas)

ANEXO 2. ORGANIGRAMAS

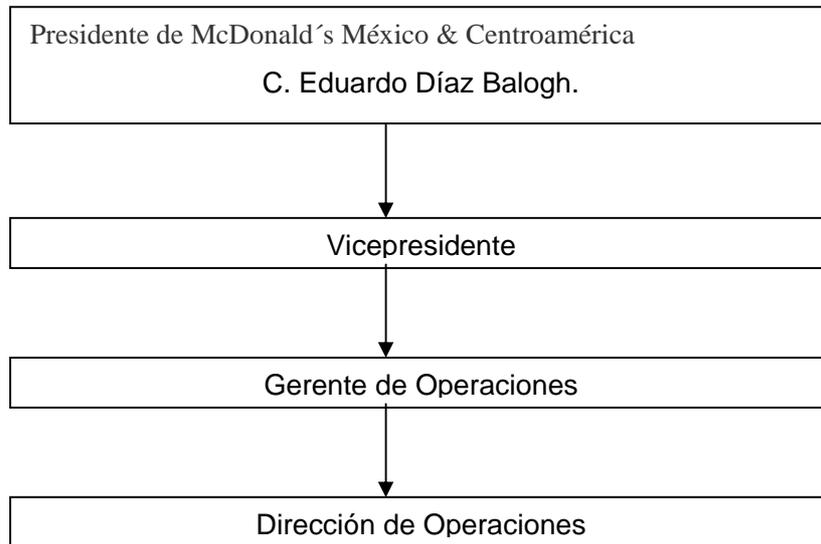
ORGANIGRAMA¹

(De la Franquicia y cómo ésta se liga con el corporativo)

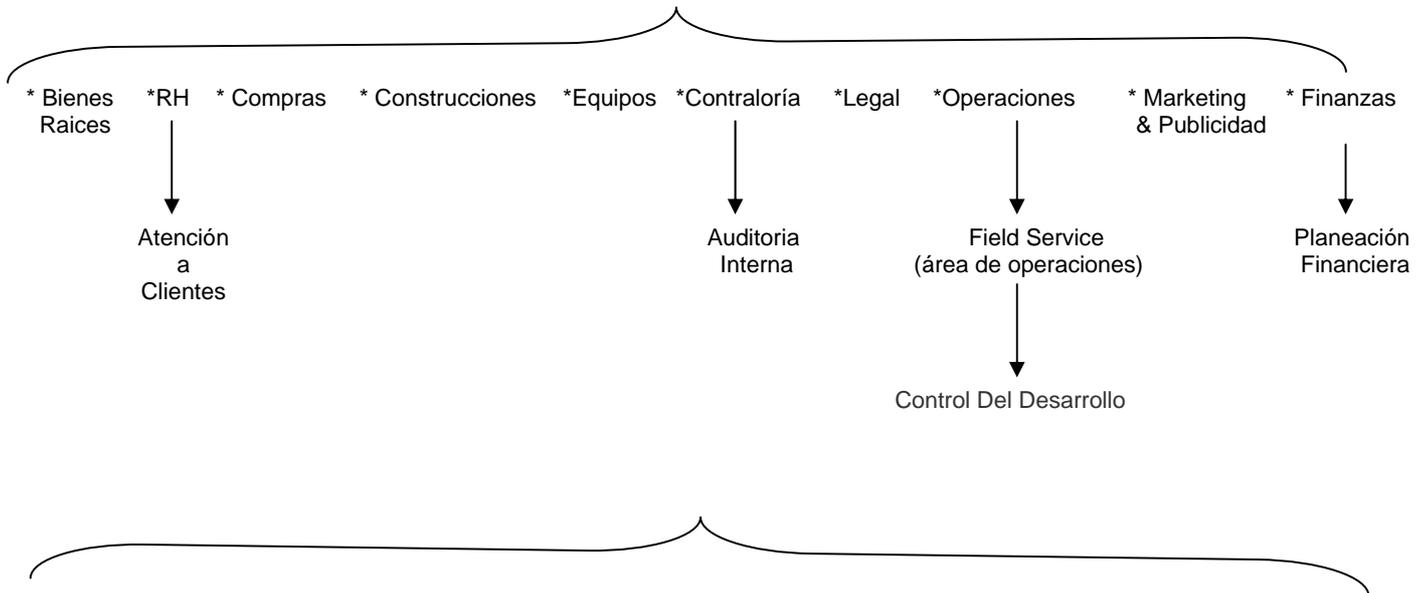


NOTA: En la sucursal analizada, existe un procedimiento para cada puesto y un proceso para cada producto que se aplican solo para los REPS.

ORGANIGRAMA²
(Del corporativo McDonald's México)



DEPARTAMENTOS



Estos departamentos controlan a cada una de las Franquicias en México y Centroamérica

ANEXO3. CUESTIONARIO APLICADO

1. ¿El negocio estudiado es una Franquicia?

Sí.

2. ¿Qué Franquicia es?

McDonald's.

3. ¿Quién es el Franquiciante?

Grupo McDonald's México.

4. ¿Quién es el Franquiciatario?

El Ing. Juan Carlos Mondragón Becerril.

5. ¿Cuántos procedimientos de trabajo hay?

Existe un procedimiento de trabajo para cada una de las actividades que los empleados (REPS) realizan y para cada uno de los productos que se venden.

6. ¿Existen roles y tareas asignadas?

Sí y son asignados solamente a los REPS, pues para los puestos gerenciales existen perfiles y responsabilidades, descritas en el manual de perfiles gerenciales.

7. ¿Existe algún plan de expansión?

Sí, la estructura de Franquicias tiene como prioridad básica, la expansión de sucursales, ya que mientras más sucursales abra un mismo Franquiciante, mayores serán las regalías de éste.

Cabe señalar que el Franquiciatario de McDonald's Oaxaca, el Ing. Juan Carlos Becerril Mondragón, cuenta ya con dos sucursales más de McDonald's, una en el área de Fast-Food de un centro comercial y la otra, como un restaurante al suroeste de la Cd., del mismo tamaño que la sucursal en donde se realizó el estudio.

ANEXO 4. PERFILES GERENCIALES.

GERENTE GENERAL.

Será responsable de reclutar, dirigir y desarrollar personal para que se logre un 'CLS & V' exitoso.

Conjuntamente con el equipo gerencial, intensificará las ventas, así como el control de costos.

Le corresponde el cuidado de los clientes clave, éstos son: los empleados (REPS), el equipo gerencial y los consumidores.

Además de respetar las políticas y procedimientos de McDonald's, sus responsabilidades son:

- PARA EL PERSONAL:

Aplica un plan basado en la medición del compromiso del empleado, incrementando la lealtad, satisfacción y el orgullo de este por ser parte importante del grupo.

Conoce y difunde a los empleados sobre las políticas, leyes laborales y procedimientos de seguridad.

Recluta, selecciona y mantiene un número de empleados (REPS) y gerentes de turno (en cada turno) que estén completamente dedicados a satisfacer la demanda de los clientes.

Es responsable del desarrollo y la capacitación de los REPS y de los gerentes, además del seguimiento en tal.

Realiza y presenta oportunamente las evaluaciones del desempeño basadas en metas y objetivos específicos.

Planifica y dirige las reuniones del equipo.

Está en constante comunicación con el Franquiciatario.

- **PARA LAS VENTAS:**

Mantiene los estándares críticos en la calidad de los productos crudos y terminados, además de ocuparse también de la rapidez y del CSL & V.

Utiliza planes sobre el nivel de satisfacción de los clientes, para mejorar la experiencia de éstos e incrementar su lealtad hacia McDonald's.

Asiste en la implantación de nuevos productos y procedimientos en el restaurante.

Acude a la Hamburger University, en Illinois para actualizar las estrategias de venta que utiliza y que aplica el grupo.

- **PARA LA SEGURIDAD Y SALUBRIDAD:**

Aplica y hace cumplir los requisitos de inocuidad de alimentos y prácticas de salubridad.

Observa el cumplimiento de los procedimientos de seguridad del efectivo como los depósitos en caja chica o el método de cierre y apertura de caja (turno).

Revisa que las instalaciones, el área verde, los juegos, la maquinaria y los equipos, se encuentren en buen estado y reciban mantenimiento en periodos constantes y definidos.

- **PARA LAS GANANCIAS:**

Declara las ventas, ganancias y costos del restaurante al corporativo cada siete días y promueve las tácticas que deben aplicarse para que la sucursal optimice sus recursos.

- PARA LA ADMINISTRACIÓN:

Administra los beneficios de los empleados y los procedimientos de la nómina del restaurante, incluyendo los informes para las dependencias regionales y nacionales.

Verifica que los procedimientos de seguridad en el depósitos y el contenido de caja.

Maneja el archivo del personal de la sucursal, anotando las contribuciones y el desempeño de los empleados.

Verifica los resultados de ventas diarias, inventarios semanales y se cerciora de que los informes estadísticos sean reportados con exactitud y puntualidad.

PRIMER ASISTENTE

Es el principal apoyo del *Gerente General*, apoyándolo para que la sucursal de un CLS & V. Sobresaliente. Sus principales responsabilidades son:

- **PARA EL PERSONAL:**

Demuestra y promueve los comportamientos de liderazgo y los requisitos mínimos y básicos de los empleados.

Ejecuta un plan basado en la medición del compromiso del empleado, incrementando la lealtad, satisfacción y orgullo de este por pertenecer a la familia McDonald's.

Informa de las políticas, leyes laborales y procedimientos de seguridad.

Recluta, selecciona y mantiene un número de empleados y gerentes en cada turno de servicio.

Se encarga de la evaluación del desarrollo en la capacitación impartida a cada REP y a cada gerente.

- **PARA LA CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y EL AUMENTO DE VENTAS:**

Promueve y evalúa los estándares críticos en la calidad de los productos terminados, la rapidez, la limpieza e higiene y la calidad del servicio.

Evalúa los estándares de desempeño en todos los puestos y si es preciso, en actividades de mantenimiento.

Se encarga de los turnos o áreas sin supervisión, además de preparar los cambios de turno entre gerentes.

Programa los horarios de gerentes y de REPS semanalmente.

- **PARA LA SEGURIDAD PERSONAL Y LA SALUBRIDAD:**

Apoya al Gerente General para verificar las normas de inocuidad y las prácticas de salubridad en el restaurante.

- **PARA LAS GANANCIAS:**

Controla los rubros asignados del informe de ganancias y pérdidas.

Controla componentes de comida, mano de obra, desperdicios y efectivo cuando está a cargo de los turnos o áreas correspondientes.

- **PARA LA ADMINISTRACIÓN:**

Es encargado del control de procedimientos, difusión de políticas, horarios, permisos, ausencias, descansos, vacaciones, etc.

SEGUNDO ASISTENTE

Su principal responsabilidad es el control de costos.

Es encargado de la bodega y del congelador.

Controla la rotación del producto existencia y del almacenamiento de productos nuevos.

GERENTE EN ENTRENAMIENTO

Promueve la excelencia en el CSL & V.

Se encarga del desarrollo y la capacitación, de las orientaciones iniciales y el seguimiento de los REPS.

GERENTE SWING

Corresponde al nivel inicial de la gerencia y es responsable de apoyar intensamente a cada uno de los empleados de la sucursal, tanto REPS como gerentes.

Su principal cargo es apoyar las actividades del gerente en turno.

ENTRENADOR

Ejerce dos importantes tareas; es experto y modelo en responsabilidades y procedimientos de las actividades de los REPS, independientemente del área en que se desarrollen.

Es maestro y coach, ayuda a otros para que aprendan y sean expertos también.

Se espera que promueva lo siguiente en cada miembro del equipo:

- Cumpla y motive a los empleados, para que se de un CSL & V. Sobresaliente.
- Trate a todos los clientes y empleados cortésmente y con respeto.
- Respete todas las reglas, procedimientos y estándares del restaurante.
- Actuar sin esperar instrucciones.
- Ser puntual.
- Mantener limpieza en uniforme.
- Desempeñar las tareas con rapidez.
- ¡SONREIR!

ANEXO 5. CARTA DE LA SUCURSAL E INFORMACIÓN ADICIONAL.



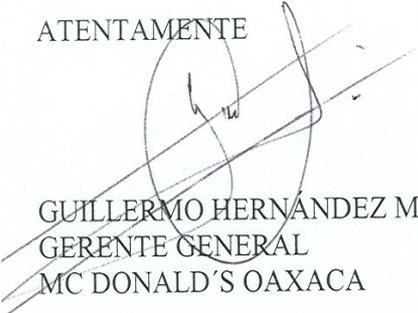
OAXACA DE JUÁREZ, OAXACA A 30 DE AGOSTO DEL 2005

A QUIEN CORRESPONDA:

POR MEDIO DE LA PRESENTE SE HACE CONSTAR QUE LA C. MARIA GUADALUPE SUMANO CARREÑO Y EL C. ISAAC A. MONTALVO FUENTES, ALUMNOS DE LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA, UNIDAD IZTAPALAPA, ESTUVIERON REALIZANDO UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, PARA LO CUAL RECABARON INFORMACIÓN ACERCA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN, DENTRO DE LAS INSTALACIONES DEL RESTAURANTE MC DONALD'S OAXACA, EN PLAZA DEL VALLE OAXACA, DURANTE EL MES DE AGOSTO DEL AÑO EN CURSO

SE EXTIENDE LA PRESENTE PARA LOS FINES QUE AL INTERESADO CONVenga.

ATENTAMENTE


GUILLERMO HERNÁNDEZ MATA.
GERENTE GENERAL
MC DONALD'S OAXACA



M Ray Kroc

CREO UN EXITOSO SISTEMA DE FRANQUICIAS

Ya en el número anterior de Comunicación, hicimos el relato del ánimo emprendedor que caracterizó siempre a Ray Kroc, visionario hombre que convirtió en ciencia el método para hacer comida, señalando que la historia contemporánea de los restaurantes registra este nombre como el fenómeno parteaguas que marca "el antes" y "el después".

Otras claves de su éxito

Sin embargo, Ray Kroc ha pasado a la historia como un símbolo monumental no sólo por el hecho de convertir en ciencia el método para hacer comida, ya que puso especial atención en la creación y operación del Research and Development Laboratory, iniciado en 1961 en Addison, Illinois.

Ahí, investigadores y especialistas buscaron siempre satisfacer las necesidades de las tiendas, con sofisticados equipos que permitieran acelerar la línea de alimentos, así como hacer los productos más uniformes.

Pero no sólo encontramos ahí uno de los sustentos del éxito de este hombre, pues su genio y talento fue mayúsculo y se hace evidente, por ejemplo, en que siempre confirió una gran importancia a la relación de pareja en la operación de cada restaurante. Ray Kroc aseguraba que en el negocio de comida, la pareja debía trabajar en equipo, el hombre y la mujer, atendiendo cada uno de ellos diferentes asuntos del negocio. "Dos cabezas piensan mejor que una sola".

Una organización de emprendedores

Se ha asegurado que su más grande contribución fue la creación del sistema McDonald's de franquicias, en el que

incorporó la participación de la pareja. Su gran liderazgo atrajo a hombres y mujeres emprendedores hacia la Organización, y lo mismo los impulsó a apegarse a los altos estándares de calidad y servicio, que les dió la libertad para operar independientemente sus negocios. "Somos una Organización de hombres de negocios, y en la medida en que los apoyamos a generar ganancia, en esa medida seremos recompensados", afirmó Ray Kroc.



Hoy, las franquicias McDonald's constituyen excelentes oportunidades de negocio en todo el mundo y su demanda continúa en

Con el orgullo de ser el dueño de la tienda, Ray Kroc lavaba el estacionamiento... un gran ejemplo.

aumento, sumando varios cientos de miles de solicitudes al año para obtener franquicia en los diferentes países donde operamos.

Los ejecutivos de McDonald's deben conocer de primera mano el know-how de las operaciones. Aquí un simulacro de preparación.

El Quinto Aniversario de la Organización fue un gran suceso.

Aceptar plenamente su reto

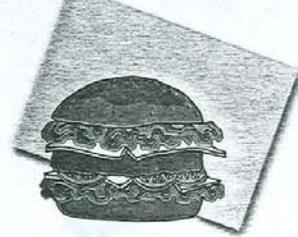
Para ser franquiciatario McDonald's se requiere, por sobre cualquier requisito económico, tener un compromiso total de tiempo personal, así como la decisión de entregar toda la energía hacia el mismo proyecto, pues el candidato a integrarse a la Organización debe aceptar plenamente el reto de operar su propia tienda... y es que nuestro personaje, Ray Kroc, fue siempre un hombre de retos y tenacidad para alcanzarlos; durante todos estos años, muchos hombres y mujeres han seguido el camino que él creó y que se construye, día a día, con el esfuerzo de todos los operadores y de sus equipos de trabajo.





Ray Kroc

Visionario y triunfador



H

ay personas que tienen pasión. Una clase de pasión y compromiso que los lleva a sobresalir y distinguirse del común de los mortales, sin duda Ray

Kroc es uno de ellos porque su sueño se cumplió y está presente en todos y cada uno de los miles de McDonald's que hay actualmente en el mundo.

Él poseía dos cualidades intrínsecas en todos los ganadores: intuición y fe en sí mismo; además, sus obsesiones por la calidad, el servicio y la limpieza, así como su creencia en que el bienestar propio está ligado al de clientes, concesionarios y proveedores, colaboraron para alcanzar el éxito. Pero ¿cómo comenzó la construcción de este concepto triunfador?

Durante el verano de 1954, cuando Raymond Kroc tenía los derechos nacionales de comercialización de una multimezcladora para hacer leches malteadas llamada Multimixer, su representante de ventas en la costa occidental, William Jamison, le informó detalladamente de los progresos que los hermanos McDonald venían mostrando desde hacía más de un año en su "drive-in". Este hecho llamó poderosamente la atención de Kroc ya que, mientras las fuentes de sodas de las farmacias requerían una sola Multimixer y aún las más grandes dos, los hermanos tenían tres o cuatro funcionando todo el día y durante ese año ya habían adquirido diez. Kroc se preguntó entonces qué podía estar haciendo un puesto de hamburguesas con diez Multimixer, y para satisfacer su curiosidad se lanzó a visitar a estos clientes tan especiales.

Kroc había contemplado decenas de puestos de hot dogs, hamburguesas y leches malteadas pero nunca había visto uno como el de los hermanos McDonald: la velocidad para atender a sus clientes le pareció milagrosa

¡Despachaban pedidos en sólo 15 segundos!, también se asombró ante los comentarios favorables que los comensales lanzaban por doquier con respecto a la calidad, limpieza y buen precio de los alimentos que preparaban estos hermanos. Súbitamente Kroc se dio cuenta que este drive-in, ubicado en San Bernardino, un pequeño pueblo en la Costa del Pacífico, debía tener enormes volúmenes de ventas y decidió entonces participar en esa clase de negocio para el que vislumbró enormes posibilidades de expansión y un gran futuro.

A diferencia de los hermanos McDonald, Kroc era un vendedor con experiencia que había viajado por todo el país, de modo que al ver ese puesto de hamburguesas con esa increíble capacidad de respuesta al cliente, se percató de los muchos sitios donde una hamburguesería semejante podría ser un hitazo. Ubicó rápidamente el segmento de mercado al que quería atraer: las familias promedio norteamericanas que comenzaban a vivir en los suburbios.

Pasada una semana de su hallazgo y tras reflexionar en el asunto, Ray Kroc decidió llamarles a los hermanos y ofrecerles ser él mismo el agente encargado de comercializar las concesiones, ellos aceptaron gustosos.

En 1955 Kroc fundó su nueva compañía de ventas de licencias a la que llamó McDonald's System Inc y la impregnó de la filosofía que tanto éxito le había reportado en el pasado: ayudar a sus clientes a tener éxito porque de esto dependería que él también lo obtuviera.

Así, convencido de que la colaboración es la mejor arma para crecer y desarrollarse, comenzó la labor de construir una cadena de hamburguesas que cubriera todo el territorio de los Estados Unidos de Norteamérica y que hoy se ha convertido en la número uno en el mundo. (M)



**La colaboración
es la mejor arma para
crecer y desarrollarse**





Calidad, Servicio y Limpieza

Ningún cliente debía irse de ahí sin recibir las gracias y una invitación a volver.

Taylor, un concesionario de McDonald's de Nueva Inglaterra, se dedicó a perfeccionar el servicio en las ventanillas, estaba convencido que la rapidez característica de nuestra organización debía de acompañarse de cortesía, atención y eficacia para obtener con ello una verdadera ventaja competitiva.



Cómo surgieron?

Calidad, Servicio y Limpieza fueron las variables que los hermanos McDonald determinaron como pilares de su éxito. Ray Kroc los respetó porque comprendió su riqueza, y decidió profundizarlo y llevarlo a la perfección.

Calidad:

Gran parte de las aportaciones espectaculares que se lograron en este terreno, se deben a que los ejecutivos fundadores de nuestra organización, rompieron grandes paradigmas en su afán por conocer los secretos más íntimos de esta labor. Se estudió la preparación de las hamburguesas, malteadas y papas con el mismo rigor y dedicación que un laboratorio médico aplica para desarrollar un nuevo medicamento.

McDonald's es la primer empresa que transformó la forma en que se cultivaban las papas en los Estados Unidos. Actualmente, nuestros estándares siguen beneficiando a miles de proveedores en todo el mundo ya que estos se ven obligados a mantenerse en la cima de la calidad.

Servicio:

El excelente servicio que actualmente prestamos a los clientes es también resultado del cuidado que se puso en mejorar los sistemas de operación.



Limpieza:

Definitivamente la importancia que se le concedió a la limpieza contribuyó a fortalecer la imagen que atrajo a las familias hacia nuestros restaurantes.

Trapear los pisos y limpiar los mostradores se hizo una tarea constante. Con estas indicaciones el trapeo de limpiar se volvió herramienta de todos los miembros del equipo.

Ray Kroc personalmente realizaba la limpieza de su local los fines de semana para poner el ejemplo.

Con ello dejaba claro que realizar el aseo no es una tarea secundaria y no deben considerarla un trabajo menor o indigno.

Debemos nuestro éxito a estos tres pilares. El detalle al que se ha llegado en las operaciones que realizamos, trajo también un sistema de supervisión y control excelente que permitió estandarizar nuestras acciones pero sobre todo, fungió como un sistema disciplinario que lejos de ahogar la creatividad la detonó facilitando que su expresión contribuyese al fortalecimiento de McDonald's, su personal, concesionarios y proveedores, y que hasta hoy funcionemos como una empresa donde se comparte el conocimiento para beneficio de todos. 

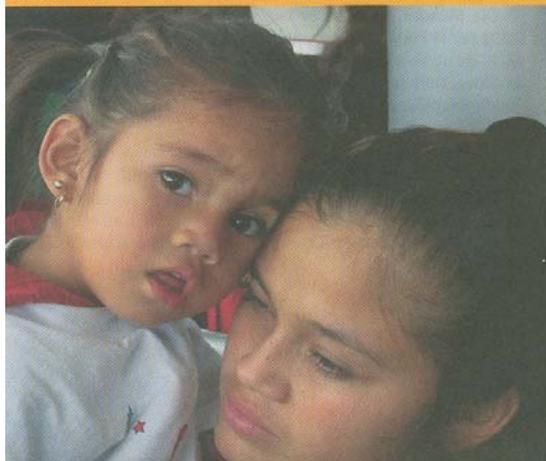
Responsabilidad Social

La responsabilidad social es una parte fundamental de la filosofía de McDonald's. Estamos comprometidos con la sociedad con la que interactuamos, tanto al interior como al exterior de la empresa. Esta filosofía nos lleva a hacer lo correcto y a beneficiar a la comunidad que mucho ha dado a McDonald's de México, estamos conscientes que el éxito de nuestro negocio depende del apoyo de la comunidad y de nuestra gente.

El 80% de los restaurantes del mundo pertenecen y son operados por hombres y mujeres empresarios locales e independientes que contribuyen en la generación de empleos, consumen de proveedores regionales y además de invertir en la localidad están comprometidos con la comunidad dirigiendo programas locales que contribuyen en el desarrollo de su entidad.

En México hay 292 restaurantes en la República Mexicana y a la fecha nuestra familia está integrada por 32 franquiciatarios en los 32 estados y más de 11,500 empleados que con entusiasmo sirven a 16.5 millones de personas que visitan McDonald's al mes.

Somos una empresa de gente sirviendo hamburguesas, no sólo una empresa de hamburguesas sirviendo a la gente.



Comprometidos con la Calidad

Los clientes se preocupan por su bienestar y también McDonald's. Estamos comprometidos con la familias mexicanas. Ofrecemos un menú balanceado con productos de alta calidad y promovemos las actividades deportivas.

La clave para una dieta saludable es moderar, no eliminar, nuestra comida favorita.

Todos nuestros restaurantes sirven alimentos 100% naturales y saludables que se pueden incluir en una dieta balanceada para toda la familia. Los ingredientes en el menú de McDonald's son de la mejor calidad y de marcas conocidas.

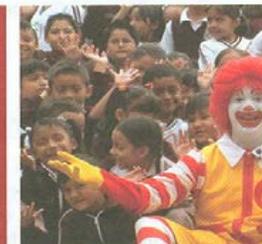
Atender a más de 48 millones de clientes al día representa una enorme responsabilidad para McDonald's por lo que ponemos especial atención para que todos los alimentos estén siempre frescos en nuestros 30,000 restaurantes alrededor del mundo.



© 2004 Corporación McDonald's
Impreso en México con papel reciclado



Nuestro Compromiso con la Comunidad





Nuestra promesa a la gente

Estamos comprometidos con nuestra gente, implementamos formas innovadoras de apoyarlos y reconocerlos. La meta es ser la mejor cadena de restaurantes para lo que necesitamos la mejor capacitación para nuestros empleados y proveerles de un lugar y ambiente agradable para desempeñar su trabajo.

*Te valoramos a ti, tu crecimiento y tu contribución.
Esta es nuestra promesa.*

En el 2003 y 2004 nuestros empleados nos reconocen como una de las mejores empresas para trabajar en México. Somos el 3er lugar a nivel nacional de las empresas de más de 500 empleados, según el Great Place to Work Institute.

Desarrollamos a jóvenes desde los 16 años, para quienes ésta es su primera oportunidad de trabajo para apoyar a sus familias. El 90% son estudiantes. Nuestros Gerentes de Restaurantes han hecho carrera en McDonald's.

Empleados con capacidades diferentes

Como parte importante de nuestro compromiso con la comunidad, nuestros restaurantes emplean a personas con capacidades diferentes, personas de lento aprendizaje, con Síndrome de Down y personas con pérdida de la audición y el habla.

Tenemos más de 15 años de contratar personas con capacidades diferentes, contribuimos en mejorar su calidad de vida y la de sus familias al integrarlos como parte activa de la sociedad.

La estrecha relación laboral con estos trabajadores trasciende a sus familias, favorece sus capacidades y los motiva a buscar ser mejores cada día, algunos de ellos han colaborado con McDonald's por más de 12 años.

Apoyo a la comunidad

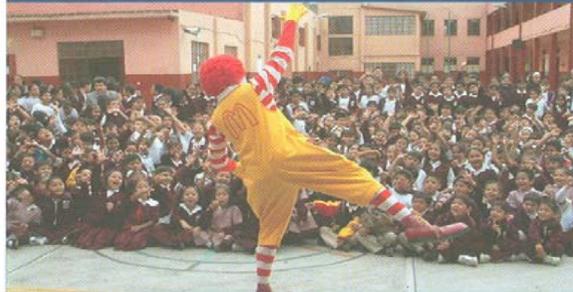
El compromiso fundamental es regresar a la comunidad lo mucho que de ella hemos recibido, por esto McDonald's contribuye con varias organizaciones asistenciales.

Los socios y franquiciatarios locales tienen la oportunidad de colaborar con programas sociales en toda la República Mexicana, multiplicando esfuerzos para beneficiar a miles de personas en:

- Programas a favor de la educación
- Programas de fomento al deporte
- Apoyo en campañas de concientización ciudadana
- Programas de apoyo a la salud
- Programas de apoyo a la niñez

En el año 2003 apoyamos a diversas instituciones de la República Mexicana dedicadas a programas a favor de la niñez, beneficiando a más de 97,000 niños.

- Apoyo a personas de la tercera edad
- Apoyo a personas con capacidades diferentes
- Apoyo a comunidades en extrema pobreza
- Ayuda en desastres naturales
(Inundación en Mérida y Terremoto de Colima en 2003)



Ronald McDonald enseña jugando

Ronald McDonald es el Vicepresidente de la Alegría en McDonald's, su misión es visitar escuelas, hospitales, museos, asilos y centros recreativos para llevar entretenimiento a personas de todas las edades, en especial a los niños. De manera didáctica les enseña, fomenta la creatividad, el gusto por la lectura y la cultura ecológica. Cada módulo está diseñado para dejar un mensaje de civismo y fomentar valores en los niños a través de los programas didácticos que son llevados a más de 439 instituciones al año.



Fundación Infantil Ronald McDonald

En 1997 se crea la Fundación Infantil Ronald McDonald (FIRM) para apoyar a niños de escasos recursos con programas a favor de la niñez y con la creación y operación de la Casa de Ronald McDonald. Estamos comprometidos a hacer lo correcto.

Queremos hacer una diferencia ayudando a quienes más lo necesitan.

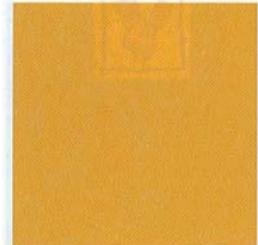
Tú también puedes ayudar a la FIRM con la compra de tu Cajita Feliz para contribuir a la donación de 50 centavos que los socios y franquiciatarios aportan por cada una que se adquiere en toda la República.

Día Mundial del Niño

El Día Mundial del Niño es una iniciativa institucionalizada en el 2002 por la FIRM, luego de que la UNICEF y la ONU decidieran fijar el 20 de noviembre como fecha para conmemorar el aniversario de la convención de los derechos de los niños y tiene como objetivo el reunir fondos para apoyar a la niñez en todo el mundo.

En México apoyamos a niños con discapacidad auditiva, proporcionándoles un auxiliar auditivo que les permita comunicarse, desarrollar el lenguaje y tener la posibilidad de una mejor estructuración de su pensamiento, optimizar su aprovechamiento escolar y, en el largo plazo, posibilidades de una capacitación laboral que los lleve a una vida productiva.

4,313 auxiliares auditivos entregados a niños con discapacidad auditiva en todo el territorio nacional.



Fundación Infantil Ronald McDonald

En octubre de 1997 se constituye la Fundación Infantil Ronald McDonald de México, institución sin fines de lucro, formada por un patronato de distinguidas personalidades de diferentes ámbitos. Todas preocupadas por apoyar a la niñez mexicana y contribuir a su bienestar social.

Misión:

Apoyar a programas en favor de la niñez mexicana, así como la creación, gestión y operación de las Casas de Ronald McDonald en México.

La Fundación Infantil Ronald McDonald está dedicada a procurar el bienestar de los niños mexicanos de escasos recursos.



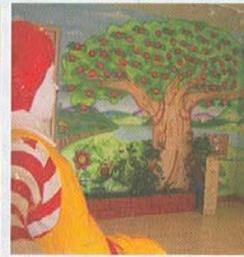
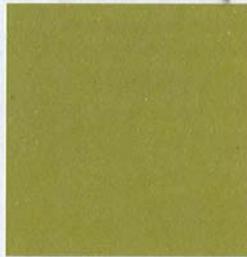
Una solución a una realidad

En enero del año 2000 se inauguró la primera Casa de Ronald McDonald en México. "Un Hogar Fuera de Casa" que proporciona hospedaje temporal, alimentación y transporte a niños enfermos, acompañados de un familiar, provenientes del interior de la República. Está ubicada al sur de la ciudad y cuenta con 34 habitaciones con baño, salas de juego y televisión, cocina, comedor, lavandería, capilla y jardines.

En la Casa se vive un ambiente agradable, donde los niños y los padres tienen la oportunidad de dar y recibir apoyo moral de otros niños y familiares en circunstancias similares.

- El 70% de los niños que se atienden en los hospitales de la Ciudad de México llegan del interior de la República.
- El 80% de las enfermedades graves que padecen los niños de México se pueden curar con el tratamiento médico adecuado.
- El 48% de los niños enfermos interrumpen su tratamiento médico por no tener los recursos para pagar un hospedaje y alimentación mientras dura su tratamiento.

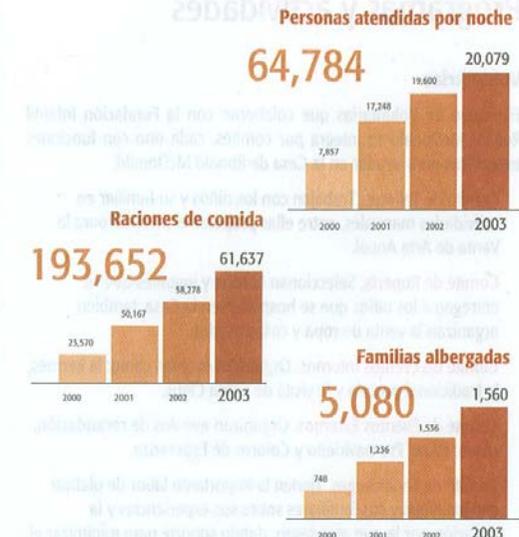
"Los niños son el futuro de nuestro México, su bienestar es responsabilidad de todos y cada uno de nosotros, más aún cuando se encuentran enfermos."



Requisitos para poder ingresar a la casa:

- Que sea referido por la trabajadora social.
- Niños menores de edad (0-18 años).
- Residente en el interior de la República Mexicana.
- Carencia de recursos para pagar un hospedaje en la Ciudad de México.
- Que se encuentre o vaya a recibir tratamiento en cualquiera de los siguientes hospitales:
 - Hospital Infantil de México Federico Gómez
 - Instituto Nacional de Pediatría
 - Hospital General
 - Hospital Shriners
 - Hospital Conde de Valenciana
 - Hospital Pediátrico de Tacubaya
 - Hospital Gea González

Resultados de la Casa



Principales estados de procedencia de niños albergados

1. Guerrero	1,052
2. Estado de México	511
3. Hidalgo	442
4. Veracruz	429
5. Guanajuato	381
6. Michoacán	353
7. Morelos	311
8. Puebla	241
9. Chiapas	223
10. Oaxaca	222
11. Querétaro	149
12. Tlaxcala	118



FUNDACION INFANTIL
RONALD McDONALD
MEXICO

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff H. Igor, (1965), LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, Barcelona, España, Ediciones Universidad de Navarra.
- Babbie, Earl (2000) , FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL, México, Thomson Editores.
- Cabello, Adalberto (et.al),(2004).EL PERFIL ORGANIZACIONAL DE LAS PyMES. México. AUAM-I.
- Cisneros, Antonio O.(1972),TEORÍA COMPUTATIVA PARA VALUACIÓN OBJETIVA DE PUESTOS. Ed. Limusa; México.
- Comunicaciones México(2001).PRODUCCIÓN INTERNA DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS McDONALD´S-MÉXICO. Ed. Dirección de comunicaciones CORPOR; México, DF.
- ENTREPRENEUR: LA AUTORIDAD PARA EL EMPRENDEDOR, 500 FRANQUICIAS.(2005); Volumen 13. # 1.
- Feher Tocatli, F. y Gallástegui, Juan Manuel.(2001) LAS FRANQUICIAS, UN EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN; McGraw-Hill, 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 Rosenzweig., ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES; ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIA. Ed. McGraw-Hill. ,México
- McDonald´s México S.A. de C.V.; Dpto. de relaciones públicas y comunicación; Edición ejecutiva: Karen Sabido Malda. México, D.F., Octubre 2005.
- Mendieta Alatorre, Ángeles (1984), MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y MANUAL ACADÉMICO. Ed.Porraua. México.
- Mintzberg, H. (1993).LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL PROCESO ESTRATÉGICO. Prentice-Hall. México.
- www.mcdonalds.com.mx

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

División de Ciencias Sociales y humanidades

UNIDAD IZTAPALAPA

McDONALD'S - OAXACA:

UN ANÁLISIS DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

TÉSINA

Que para obtener el grado de:

Licenciado en Administración.

PRESENTAN:

- MONTALVO FUENTES ISAAC ABRAHAM.
- SUMANO CARREÑO MARIA DE GUADALUPE.

Asesor: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda.

México, D, F.

Enero 2006.

