LA TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACIÓN A LAS FRANQUICIAS

Rafael González Hernández *

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental estudiar la relación que existe entre el desarrollo del sector productivo y las adecuaciones que deben incorporarse en la administración de negocios, los que en buena medida deben servir para responder a los retos de la globalización en general y a la competitividad en particular. Situación que da oportunidad a una mayor participación de las franquicias (nacionales y extranjeras) como una forma de estandarizar las técnicas y métodos de crear, desarrollar y administrar negocios.

La importancia adquirida desde hace varios cuántos años a la fecha -sobre todo en los tiempos actuales- en el ámbito de los negocios de las nuevas y más modernas herramientas de administración derivan todas ellas en la búsqueda por encontrar soluciones a la creciente competitividad y a necesidad de permanecer en el mercado a través de proporcionar productos y servicios de calidad a precios competitivos. Lo cual implica incorporar en los negocios personal competente y preparado, así como de un conocimiento preciso de los deseos, gustos y necesidades del mercado. Sin temor a equivocarme creo que son los grandes desafíos a los que se enfrenta hoy por hoy la empresa mexicana en general y de Xalapa en particular.

En la primera parte del presente trabajo se incluyen los factores más importantes que caracterizan a los negocios y al entorno en que se desenvuelven. En la segunda parte, se manejan la tecnología y la administración como los factores determinantes para mejorar la eficiencia de los negocios. En la tercera parte, se pretende integrar la tecnología administrativa al caso de las franquicias. En la cuarta parte, se presentan los resultados más importantes de un estudio de las franquicias que existen en Xalapa. Y, finalmente se arribará a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

La tecnología es la caja de herramientas de los sistemas de información. Ella captura las entradas, maneja los modelos, almacena y accesa datos; produce y transmite productos, y ayuda a controlar el sistema total. La tecnología tiene tres componentes principales: expertos, equipo y los programas. El uso de la tecnología representa, además de innumerables oportunidades, riesgos, ya que se puede caer en vicios al impactar la forma en que se asocia el hombre con su entorno laboral, social, familiar y ecológico.

Durante los últimos quince años muchas empresas han realizado cambios sustanciales en sus formas de hacer negocios, han realizado actividades tales como reducción de personal o de tamaño, reingeniería, compactación de niveles jerárquicos, comprar partes de alguno de sus productos o mandar a maquilar piezas en lugares donde los recursos tales como mano de obra e insumos sean más económicos, entre otras, lo cual les ha permitido sortear los constantes cambios y mantenerse dentro del mercado a pesar de la intensa competencia. La utilización de las nuevas técnicas sobre gestión de empresas tales como la gestión de calidad total, *benchmarking*, justo a tiempo y demás buscan mejorar la eficiencia en las operaciones.

Como acertadamente señala Michael Porter "*si todos compiten con el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo –y permanecer allí- es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estra-*

---

* Investigador del I.I.E.S.C.A.

Quiero agradecer el apoyo técnico y la ayuda que para la realización de este trabajo de investigación me prestaron los estudiantes de la maestría: Juan Javier Contreras Rodríguez, Bernardo Córdova Arredondo y Héctor Gabriel Sánchez Oliva. Sin embargo, los errores que existan en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

tegia es colocarse aparte de la competición. No estriba en ser el mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que se hace"[1]

Las corporaciones de la Comunidad Económica Europea y Estados Unidos celebraron más de 3 000 convenios o acuerdos entre ellas de 1983 a 1989. De éstos, 57 por ciento de los correspondientes a este último año no tuvieron éxito. Por otro lado, de 1983 a 1989 Estados Unidos recibió 200 mil millones de dólares en inversión extranjera proveniente de Japón y de la Comunidad Económica Europea (CEE), con ellos llegaron empresas, procesos de producción especializados, investigación y desarrollo, tecnología y cambios tanto en la empresa como en el proceso de trabajo.

Lo anterior nos da una idea de los actuales enroques que se están presentando en el mundo de los negocios. Lo cual tiene el propósito de mantenerse dentro de la carrera tecnológica que parece marcar a nuestros tiempos. Por ello resulta conveniente subrayar la necesidad de fortalecer la capacidad nacional de investigación y desarrollo científico y tecnológico y vincular de manera más precisa las actividades desarrolladas en las instituciones de enseñanza superior con las que se realizan en la industria.

Así pues, es necesario retomar y aplicar los conceptos de innovación, calidad y excelencia manufacturera como factores esenciales para alcanzar la competitividad. Aunque creo yo que nuestro país debe empezar por solucionar todos los problemas que existen en el sector agrícola (tenencia de la tierra, crédito, capacitación, riego, tecnología, entre otros), que es al parecer donde debe descansar el crecimiento de los demás sectores de nuestra economía.

En función de que las innovaciones tecnológicas, el crecimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo, las aportaciones de capital necesario para construir nuevas instalaciones y la compra de equipo para la producción en serie; combinado con el incremento de la productividad dan como resultado un crecimiento económico sostenido, que tiende a mejorar los niveles de vida de los trabajadores en primera instancia y de la población en general.

La incansable búsqueda, en las instituciones de educación, centros de investigación, desarrollo e innovación de tecnologías aplicables al ámbito de los negocios, ha permitido que múltiples y variadas, nuevas y modernas herramientas de administración deriven todas ellas en, tratar de encontrar soluciones a la creciente competitividad y a necesidad de permanecer en el mercado a través de proporcionar productos y servicios de calidad a precios competitivos. Lo cual implica incorporar en los negocios personal competente y preparado así como de un conocimiento preciso de los deseos gustos y necesidades del mercado. Sin temor a equivocarme creo que son los grandes desafíos a los que enfrenta la empresa mexicana en general y de Xalapa en particular.

III. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS Y SU MEDIO AMBIENTE

Como claramente lo anticipó J. A. Schumpeter[2], la competencia se ha convertido en un proceso dinámico, cambiante. Por lo que, la competencia económica no es el estado de "equilibrio" sino un perpetuo estado de cambio. Así pues, la mejora y la innovación de un sector son procesos que nunca terminan y no como algunos todavía piensan en ellos, como un acontecimiento único y válido para siempre. Así pues, lo que ahora representa una ventaja pronto puede dejar de serlo. Queda pues una explicación de por qué una nación brinda un entorno en el que las empresas mejoran o innovan más rápido y con mejores orientaciones que sus rivales internacionales.

Una aproximación a lo señalado anteriormente quizá provenga del hecho de que toda herramienta o instrumental tiene incorporado cierto grado de ciencia pero a la vez resulta de un producto social y de la expresión de una tradición colectiva. La ciencia es un fenómeno sociocultural total. No es la fracción de los costos generales de producción ni subproducto de otra actividad (por ejemplo, la educación). Viene siendo un recurso cultural o capital intelectual que una sociedad decide afectar, en sí mismo y en sus productos y obras, en proporciones variables, a otros subsistemas, para ser utilizado por ellos de acuerdo con y en subordinación a fines específicos definidos por los intereses y valores dominantes del respectivo sistema[3].

---

[1] Gibson, Rowan, *Repensando el Futuro*, (Colombia, Grupo Editorial Norma, 1997), p. 62

[2] Schumpeter, Joseph A., *Theory of Economic Development*, Cambridge, Edit. Harvard University Press, 1934.

[3] Véase Ludovico Geymonat, *El pensamiento científico*, Buenos Aires, EUDEBA,1961; Vladimir Kourganoff, *La recherche scientifique*, Paris; Presses Universitaires de France, 1965

¿Por qué las empresas líderes poseen una gran capacidad de comercializar tecnología, de llevar rápidamente un producto desde su concepción hasta el mercado? La respuesta más sencilla es, porque tienen el conocimiento, es decir, la información, la que de usarse adecuadamente y combinarla con otros elementos tales como: recursos financieros, de administración y otros factores de la producción, se puede incluso ejercer un poder social.

Hace falta entonces contar con la materia prima de la información, con la infraestructura necesaria para su procesamiento y con los contactos sociales para su utilización en la toma de decisiones. No es suficiente con disponer únicamente de la materia prima de la información. En principio, la mayoría de los actores sociales cuentan con cierta cantidad de información y no por ello aumenta su poder social. Como es obvio, la información se relaciona con la toma de decisiones sociales. En consecuencia, resulta fundamental disponer de capacidad analítica para determinar con exactitud cuál es la información relevante y cuando es el momento apropiado para utilizarla. Esta labor sólo es posible mediante la posesión de una cantidad masiva de información y de su evaluación por medio de mecanismos electrónicos de procesamiento, que nos permitan actuar con oportunidad y eficacia.

En el caso de la exploración de los recursos del subsuelo mediante fotos tomadas por los satélites constituye un claro ejemplo. Las compañías petroleras transnacionales no sólo disponen de la información sobre la localización de los recursos, sino también de la experiencia necesaria para establecer la exactitud de la información reunida. Otro factor importante para disponer de materia prima es la capacidad de actuar en el momento oportuno. Resulta una ventaja evidente llegar antes que los demás, como el banquero Nathan Rotschild, cuando organizó su servicio privado de palomas mensajeras. Gracias a ese servicio, supo enseguida de la derrota de Napoleón en Waterloo (1815), lo que le permitió acaparar mercancías antes que sus competidores y realizar transacciones provechosas con la garantía del Estado Británico.

En el caso de los medios de comunicación por satélite igualmente se plantea la necesidad de contar con infraestructura y capacidad analítica para transformar los datos en información útil. Esta infraestructura es la que permite a una compañía petrolera usar provechosamente la información obtenida por satélite "para localizar los mejores yacimientos de uranio, trazar los oleoductos en zonas montañosas, extrapolar modelos geológicos para la perforación de rampas submarinas, identificar problemas candentes en nuestras refinerías, explorar viejas zonas quemadas en yacimientos de carbón, prever grandes roturas de rocas para el control de seguridad en las minas de carbón y...realizar exploraciones preliminares de petróleo y gas"[4].

Pero contar con las materias primas y la capacidad de analizarlas no siempre permiten su utilización en la toma de decisiones. Se requiere, además, de disponer de sistemas sociales a través de los cuales se pueda aplicar la información. Tales sistemas están constituidos por una variedad de relaciones entre grupos sociales e individuos. Como lo demuestran las investigaciones sobre la toma de decisiones en una comunidad, la alianza con grupos e individuos poderosos determina el impacto de la información que tienen los diversos actores sociales. Como se puede apreciar, son muchos factores que se combinan para que el éxito se presente, la complejidad del proceso impide establecer una relación de causalidad rigurosa entre inversiones e investigación, innovaciones tecnológicas, tasas de productividad y de crecimiento. Por lo que, la información, el conocimiento para analizarla, la tecnología para obtenerla rápida y oportunamente, además de aprovechar las oportunidades; requieren de disciplina, conocimiento y paciencia para madurar los proyectos.

Ahora bien, dentro de los múltiples cambios que se han presentado en los tiempos recientes se encuentra uno muy importante relacionado con la organización de los sistemas de producción industrial a nivel mundial, consistente en la participación de varios países en la producción de un producto o bien determinado. Este cambio fue la respuesta de algunas de las empresas de los países industrializados a la creciente competencia internacional y al cambio tecnológico, cuya combinación las estaba convirtiendo en poco competitivas.

Para poder hacer frente a dicha tendencia en competitividad y asegurar su permanencia en el mercado una solución fue trasladar parte de sus procesos productivos a otros países, principal-

---

[4] Citado por Schiller, H.I., "Planetary Resourse Informations Flows: A New Dimension of Hegemonic Power or Global Social Utility?". Paper for the conference: World Communications: Decisions for the eighties, Philadelphia, Annenberg School of Communications, May, 1980.

mente en vías de desarrollo, casi siempre con mano de obra significativamente más barata; lo que les permitió disminuir los costos y mantener su competitividad.[5]

Nuestro país debido a su vecindad geográfica con los Estados Unidos ha tenido una considerable participación en las actividades de producción conjunta casi desde que este proceso dio inicio en el año de 1964, año en el cual algunas empresas estadounidenses establecieron plantas ensambladoras de productos manufacturados, o maquiladoras en el lado mexicano de su frontera, más que nada para aprovechar las ventajas salariales que desde entonces ofrecía nuestro país, ventajas que se han ensanchado aún más a raíz de las constantes modificaciones al tipo de cambio.[6]

Otro de los factores que debe ser tomado en cuenta al momento de tomar decisiones es el del grado de crecimiento de la producción, esto es, reconocer efectivamente cómo se produce dicho crecimiento, puesto que en ocasiones este crecimiento de la producción se distribuye muy desigualmente, de manera que sólo una pequeña parte de la población obtiene ganancias de él, en este caso no es válido hablar de una elevación en el nivel de vida del país. Es más esta situación puede identificarse con lo que está ocurriendo en los tiempos actuales en nuestro país, lo que no resulta muy recomendable dado que puede generar situaciones de inestabilidad no sólo económica sino social y política.

Hasta fechas recientes relativamente las autoridades gubernamentales se ha preocupado por incrementar la productividad del país, a partir del ingreso de México al GATT y con la firma del TLC se plantea la necesidad de mejorar los sistemas productivos para poder enfrentar con ciertas posibilidades de éxito la apertura de las fronteras a todo tipo de productos de procedencia extranjera. Sin embargo las compañías que han logrado crecer en este ambiente de cambio son unas cuantas, pudiendo señalar entre sus aciertos los de: sana estructura financiera, uso de tecnología moderna, políticas de inversión adecuadas y un equipo administrativo y operativo bien calificado.

Sin embargo, los incrementos logrados en la productividad dentro de las empresas no han sido distribuidos equitativamente entre los que contribuyeron a ello. Esto es, los empresarios, como casi siempre ocurre en nuestro país, se han apropiado de gran parte de la elevación de la productividad.

En nuestra economía, el sector más dinámico está representado por la industria de exportación, en este sector la productividad se ha incrementado en aproximadamente un 21 por ciento en promedio en los últimos seis años; en tanto que el salario de los trabajadores de dicho sector sólo ha crecido realmente uno por ciento, y en algunos casos prácticamente no ha cambiado, es decir su crecimiento ha sido nulo.

A nivel microeconómico, es decir, a nivel de firmas individuales, un buen número de organizaciones han instituido programas de mejoramiento en la productividad. Los cuales casi siempre incluyen los tres ingredientes que siguen: medición de la productividad, compromiso organizacional y retroalimentación sobre los resultados alcanzados.

Si bien las anteriores medidas que han adoptado las empresas y organizaciones mexicanas son necesarias, esto no significa que sean suficientes para hacer frente a la competencia internacional, es necesario utilizar técnicas modernas de ingeniería y administración para que las organizaciones alcancen niveles de productividad competitivos.

El enfoque **justo en el momento** (JEM) para la planificación de la producción, es una tendencia reciente aplicada en varios países en el área de manufactura, principalmente. Las principales características de los modernos escenarios de producción en que se basa JEM son los siguientes:

---

[5] Joseph Grunwald y Kenneth Flamm., *The Global Factory. Foreing Assembly in International Trade*, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1985. Aunque la fecha precisa del inicio de este fenómeno se desconoce, estos autores mencionan que es muy probable que su origen se da en la industria de los semiconductores durante 1961, cuando el productor Fairchild estableció su filial en Hong Kong para exportar al mercado norteamericano.

[6] De acuerdo con Grunwald y Flamm (ibid, p,139, nota 5) el concepto usado inicialmente para referirse a las maquiladoras fue el de “plantas gemelas”, acuñado por Richard Bolin en un informe de la firma Arthur D. Little de México titulado *Industrial Oportunities for Ciudad Juárez*, del primero de agosto de 1964. El concepto en este caso se refiere a plantas de una misma empresa estadounidense localizadas una del lado mexicano y otra del lado norteamericano de la frontera México-Estados Unidos.

1. Es ineficiente y costoso mantener grandes inventarios de existencias de seguridad para las materias primas, subensambles o artículos terminados. Por lo tanto, estas existencias de seguridad deben reducirse al mínimo.
2. Los tiempos de preparación de los procesos para la producción deben minimizarse a través de la robótica y de estudios de mejoramiento de procesos. En esta forma, tal vez no resulten tan ineficientes los frecuentes preparativos de las máquinas y otros elementos para la producción.
3. Debe lograrse una muy elevada calidad de los subensambles y productos finales, con el objeto de reducir la necesidad de existencias de seguridad, de acuerdo con lo apuntado en el párrafo 1 anterior.
4. Buscar convenios respetables y respetuosos con los proveedores y clientes a fin de evitar líneas de espera y retrasos en la producción.

A la luz de estas consideraciones, muchas compañías han adoptado un método de manufactura llamado "producción justo en el momento". De acuerdo con dicho concepto, casi no se compra ni fabrica nada sino hasta un poco antes de que se requiera. Tales conceptos se hicieron famosos originalmente por Toyota[7] y han tenido como resultado enormes ahorros de costos para una gran variedad de compañías como Honeywell, Ingersoll-Rand y A.O. Parts.[8]

Las empresas exitosas dentro de la presente década no necesariamente son empresas dedicadas a la tecnología o actividades de mayor valor agregado, sino más bien son empresas que se basan en el conocimiento, que agrega cada vez más valor por medio de información y conocimiento a su actividad o incursiona en nuevas áreas de oportunidad.

Viéndolo de este modo, la ciencia impacta a la economía a través de la información, el aprendizaje, las coacciones para el cambio, y su traducción en opciones políticas con su propia lógica[9].

Finalmente, si queremos compararnos con los países desarrollados en materia de tecnología, innovación y liderazgo tecnológico, es conveniente considerar que dichos logros sólo son posibles en el largo plazo y siguiendo una bien estructurada política de investigación[10] y desarrollo o a través de cumplir los grandes objetivos del Plan Nacional de Investigación y Desarrollo. Y no únicamente como pretenden muchos, con simples cambios en las leyes y políticas fiscales, comerciales, arancelarias y laborales. Es más, los resultados obtenidos en la investigación y desarrollo permitirán a las empresas modificar procesos, sistemas y procedimientos dentro de la administración industrial.

IV. ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍA COMO INSTRUMENTOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

J. G. March y H. A Simon en su libro *Las organizaciones: problemas psicosociológicos* distinguen tres fases en las teorías de las organizaciones y la burocracia: a) En el curso de la primera fase se elabora la teoría "clásica" de la organización, con Taylor y su "teoría fisiológica de la organización" así como con las teorías de la departamentalización (Fayol, Gulick, Urwick, etc.). El hombre en el trabajo es "una mano". b) La fase que podríamos llamar "psicosociológica" y que pone el acento en los aspectos afectivos (motivaciones, relaciones Humanas); los autores ubican aquí las teorías de la burocracia por Merton, Selznick y Goulner. En el curso de este período se considera que el trabajador tiene también "un corazón". c) El tercer período es el del "neorracionalismo", con nuevas teorías de la innovación y con la consideración de que el hombre es también "un cerebro".

---

[7] Y. Monden, "What Makes the Toyota Production System Really Tick?" *Industrial Engineering* (Vol.13, No. 1.

[8] J. Swartley-Loush, "Just-in Time: IsIt Right for You?" *Production Engineering*, June 1985, pp 61-64.

[9] Ver Hilary y Steven Rose (Compiladores), *Economía política de la ciencia*. México, Nueva Imagen, 1979.

[10] Creo conveniente precisar los términos de investigación y desarrollo para poder abordar la siguiente parte del trabajo sin dificultades. Así, por investigación entiendo el descubrimiento de nuevos productos, nuevos procesos o nuevos hechos de la naturaleza. Esto es, inventar cosas. Esta parte es la menos costosa del proceso. El desarrollo por su parte es más costoso, puesto que se realiza por años después que un producto se consiga en el mercado. Lo cual es realizado por diferentes actores con diferentes motivaciones.

A esto es a lo que posiblemente se refiere Alvin Toffler cuando afirma que “El conocimiento en sí mismo resulta ser no sólo la fuente del poder de más calidad, sino el ingrediente más importante de la fuerza y de la riqueza. En otras palabras, el conocimiento ha pasado de ser un accesorio del poder del dinero y del poder del músculo (brazo), a ser su propia esencia. De hecho es el amplificador definitivo”[11].

A esto es a lo que se refiere Rowan Gibson cuando señala que los cambios constantes que se presentan en nuestro tiempo y dentro del mundo actual y futuro, éste ya no estará más regido por una economía basada en la tierra, trabajo y capital sino más bien en el capital intelectual. Con lo que el nuevo racionalismo adquiere actualidad y los directivos de empresas tendrán que cambiar en dicho sentido para adaptarse a las tendencias que al parecer están adquiriendo cartas de naturalización dentro de la concepción mundial de los negocios.

La tecnología se refiere a la mediación de la conducta a través de herramientas, aparatos, máquinas, instrumentos y métodos de todo tipo. Se refiere también a la destreza con que las personas satisfacen las exigencias de un rol.

La tecnología como esfera social nunca se determina completamente por sí misma, nunca es totalmente autónoma, ni se desarrolla totalmente por sí sola. Para ser parte de la historia, la tecnología tiene que estar instituida, o sea, debe comprender hombres en roles especializados, en distintos órdenes institucionales; debe estar principalmente anclada en un contexto social, en un orden institucional específico o en varios de ellos, que centran el uso y manejo de aquélla, y estimulan y supervisan su producción y su distribución a otras instituciones[12].

Lo anterior podemos resumirlo de la siguiente manera la técnica es producto de la sociedad por lo que ésta influye en aquella.

Ante el problema de entender las dificultades que tiene que superar la empresa y principalmente el empresario mexicano tenemos que revisar algunos de los puntos sobre lo que actualmente se discute sobre administrar y gobernar dentro de la economía nacional.

Para esta sección tomo como base el trabajo de William Ouchi en el que analiza los distintos tipos de gobierno que pueden existir en una economía. Por ello iniciamos con lo que para él es administrar y gobernar. *Administrar* es tomar decisiones prácticas, mientras que gobernar es crear un ambiente en el cual otros puedan administrar con eficiencia. En una empresa, igual que en una sociedad, la tarea más importante de la administración consiste en crear una forma eficaz de gobierno. En esa forma el ejecutivo en jefe (CEO) por sus siglas en inglés, puede confiar en mercados, burocracias y clanes[13].

Para fines de este trabajo, el acto de *gobernar* tiene como finalidad coordinar los esfuerzos de los individuos de manera tal que cada uno logre su más alto nivel de capacidad en el trabajo. Aunque lograr lo anterior no resulta sencillo, puesto que implica estimular ese alto nivel de competencia, dado que todos los individuos se interesan primordialmente en sí mismos. Sin embargo, es precisamente en ese interés de las personas por sí mismas, donde radica el logro del mejor desempeño aunque éste solamente se conseguirá si están conscientes de que serán retribuidas equitativamente. Así pues, todos preferimos una compensación, aunque sea injusta, siempre y cuando nos favorezca; pero esto es imposible, puesto que toda la sociedad tiene una norma de reciprocidad. Es un convenio entre los integrantes de la comunidad por el cual si uno no corresponde a un valor recibido con otro valor equivalente, sus iguales lo castigarán. Sin un acuerdo de este tipo para mantener la equidad, las personas no podrían tener la mutua confianza necesaria para dar su mejor esfuerzo. Por lo que la existencia de esa norma de reciprocidad es universal y sólo así todos estaremos dispuestos a trabajar arduamente si se nos garantiza una remuneración justa.

El razonamiento anterior puede ayudarnos a explicar parte de la situación que se presenta en muchas de las organizaciones nacionales, el rendimiento puede mostrar una tendencia normal o en ocasiones baja debido primeramente a la falta de identificación del trabajador con su empresa, a la percepción por parte del trabajador de que su retribución es baja, es decir inequitativa, y, finalmente al fenómeno de falta de seguridad en la fuente de trabajo, entre otras razones.

---

[11] Toffler, Alvin, *El Cambio del Poder* Powershift, (Barcelona, Edit. Plaza & Janes Editores S.A., 1990), p. 41

[12] Gerth, H y Mills, Wright C. *Carácter y estructura social*, Buenos Aires, Paidós, 1963.

[13] Ouchi, William, G.,”Markets, Burocracies and clans”, *Administrative Science Quaterly*, marzo de 1980, pp. 129-141.

Lo anterior si bien resuelve muchas situaciones deja abierta la pregunta de ¿Quien determina lo que es justo? ¿El mercado?, ¿la burocracia, ¿otro?

Puesto que vivimos en una economía de **mercado**, consciente o inconscientemente, hemos aceptado, la idea de que cuando existen condiciones de competencia cualquier remuneración recibida es justa. Pero cuando no hay condiciones de libre competencia (competencia restringida o monopolio), sentimos que nuestra remuneración, por grande que sea, es injusta. Por lo que si no se satisfacen las condiciones competitivas, es imposible cumplir con las normas de equidad. Este es uno de los argumentos más utilizados por los neoliberales al exigir que muchos de los servicios prestados por los gobiernos de los países se vendan o privaticen, lo cual, según ellos, mejoraría los servicios y precios.

Otra forma de gobierno es la conformada por la **burocracia**, en donde cada uno de los participantes se convierte en un empleado. Así podemos decir que la burocracia satisface las normas de equidad cuando el gerente es justo, mantiene niveles de información adecuados y otorga los aumentos de salarios de acuerdo con los méritos. Esto viene a formar parte de una economía "tradicionalista" si consideramos el 'espíritu' que motivaba a los empresarios: estilo tradicional, beneficio tradicional y medida tradicional del trabajo.

Una tercera forma de gobierno, utilizada por la industria japonesa es la del **clan económico**, lo cual no tiene que ver forzosamente con lazos de consanguinidad entre los empleados, sino lo que se trata de resaltar es el carácter de una relación estable, duradera. En el sentido que aquí se utiliza, el clan es un organismo en el que los miembros han permanecido unidos durante un período de tiempo prolongado. Por ejemplo, si una empresa tiene una alta rotación de personal, no forma un clan. Pero sí forman un clan cuando los integrantes de la organización se comprenden sobre todo en el estilo de trabajar. Es decir, en una sociedad como la nuestra en la cual los grupos han sido creados por distintos intereses es muy probable que tengan escaso conocimiento mutuo, por lo que, no forman un clan. Así pues, si hay esa comprensión mutua y existe una meta común a largo plazo, los miembros de una organización, aunque de hecho estén interesados en sí mismos, formarán un clan. Lo importante aquí es ¿cómo se logra la equidad dentro del clan?

En el mercado, la equidad se alcanza en cada situación (siempre y cuando haya libre competencia). En la burocracia, la equidad incluye un tiempo mayor, se trabaja esforzadamente durante un periodo de tiempo, tal como un año, y al final de éste se recibe un premio o aumento salarial en el que todos están de acuerdo (hay que recordar que este incentivo es en base a méritos) en que se ha hecho justicia. En el clan, por su parte, la equidad se logra serialmente y no de manera inmediata. Es decir, uno o varios miembros del clan pueden recibir una retribución injustamente baja durante cinco años antes de que se reconozca su contribución verdadera, pero todos están seguros de que a largo plazo todos tendrán el reconocimiento merecido, por lo que se le hará justicia. Esto es conocido en Japón como "equidad serial".

Un punto muy importante que se puede desprender de la situación anterior es que existe algo denominado memoria social, sentido de responsabilidad o sentido cívico en el que siempre existe un grupo que recuerda quienes han colaborado y quienes no lo han hecho, por lo que, al final los colaboradores son justamente recompensados y los que no, recibirán lo que merecen de acuerdo a su irresponsabilidad. Lo anterior se acerca mucho al concepto de justicia, procurando que en las relaciones entre los actores prevalezca el espíritu de justicia, entendiendo por justicia *"el criterio ético que obliga en este caso a empleadores o empresarios a dar al trabajador lo que se le debe conforme a las exigencias ontológicas de su naturaleza, en orden a su subsistencia y perfeccionamiento individual y social".*[14]

En base a lo señalado líneas arriba, el mercado parece la forma de gobierno más sencilla y deseable, lo que explica en buena medida la corriente actual de idealizar los mercados en la forma de pensar de la mayoría de los integrantes de los países occidentales. Así, muchos de nuestros pensadores contemporáneos sugieren que si todas las formas de trabajo y de comercio pudieran regirse por medio de mercados, la eficiencia sería mejor. Por lo que, no habría grandes empresas, administradores de las mismas ni escuelas de administración. Puesto que cada persona sería un empresario independiente y sin empleados y, por lo tanto, cada individuo vendería cada día sus servicios en el mercado.

---

[14] Preciado Hernández, Rafael, *Lecciones de Filosofía del Derecho*, México, Edit. Jus. 1970, p. 217

Lo anterior se refuerza por los detractores del estado-nación, cuando afirman que, mientras persista la noción de que los gobiernos deben ser los agentes impulsores de los asuntos económicos, refugiándose en nombre del interés nacional, a cualquier intromisión en el control central, al interpretar ésta como una amenaza a su soberanía, ni ellos ni sus pueblos serán capaces de aprovechar todas las oportunidades que existen sobre los recursos de la economía mundial.

Aunque lo anterior es difícil de alcanzar por múltiples razones, los mercados no pueden gobernar todos los aspectos de la vida económica y, por tanto, existen empresas, que conocemos como burocracias. En algunas circunstancias, los empleos existentes en una burocracia son tan fáciles que quienes los desempeñan pueden intercambiarlos a menudo sin trastornar la buena marcha de las actividades. Esto es, cuando las reglas o normas son bien conocidas y fáciles de comunicar, y es posible lograr la equidad incluso con cambios frecuentes de personal, las actividades normales de la empresa no se trastornan. Sin embargo, dentro de los mercados no hay suficiente similitud entre los empleos para permitir un gobierno de mercado, pero las burocracias funcionan bastante bien en éstas circunstancias.

Así pues, si por algún motivo resulta difícil evaluar equitativamente el desempeño de un trabajo en el lapso aproximado de un año, la burocracia se considerará caprichosa, inflexible e injusta[15]. Lo que de alguna forma provocaría la violación de las normas de equidad, que a su vez haría descender el estado de ánimo y, la organización como un todo sufriría las consecuencias. Por ello, es tan importante que en la sociedad se logre crear una memoria social, lo suficientemente poderosa y creíble para que los ciudadanos o empleados estén dispuestos a esperar el largo plazo para obtener la justa recompensa.

Lo anterior nos puede ilustrar acerca de las probables razones por las cuales la industria japonesa se ha convertido en una de las más fuertes del planeta, los avances tecnológicos, las innovaciones, el trabajo en equipo, la seguridad en que se reconocerá su aportación, independientemente del lugar ocupado en la estructura organizacional, entre otros, son factores que convendría analizar al tratar de explicar las condiciones en que se desenvuelve la industria nacional.

Por eso adquiere actualidad lo señalado por Collier cuando afirma que "*los miembros de las 'élites' futuras llegarán a ocupar posiciones de estatus y de poder, menos en razón de su riqueza, posición o cuna y más en razón del tipo de contribuciones que hagan o en razón de las funciones que desempeñen. Las posiciones clave tenderán a estar ocupadas, cada vez más, por aquellos que puedan concebir ideas nuevas y aplicaciones de ideas viejas, que mejor puedan comunicar ideas y circunstancias y que mejor puedan reunir a personas y cosas para lograr metas creativas*"[16]

Por otra parte, en cuanto a lo concerniente a la tecnología es conveniente señalar que aunque no hay datos precisos, se estima que se gasta mucho más en investigación básica que sobre investigación y desarrollo aplicados. Al mismo tiempo, la investigación aplicada es débil, puesto que no hay prácticamente interacción entre los diferentes tipos de investigación y entre investigación y producción[17].

De manera más general podríamos mencionar que los mayores obstáculos para el desarrollo de la ciencia que son considerados convencionalmente, pueden clasificarse en tres grupos: a). Obstáculos culturales; b). Obstáculos relacionados con los sistemas de producción; y c). Obstáculos institucionales.

a) **Obstáculos culturales**. Aquí al término "cultural" le asignamos dos sentidos completamente diferentes. Primero, en sentido estricto etimológicamente hablando, significa los valores, hábitos y costumbres que caracterizan a una sociedad, y que son el resultado de la evolución histórica. Segundo, aunque algunas veces son incluidos como factores culturales cosas parecidas al estándar general de educación en la sociedad, éste puede ser tomado para "medir" el grado de desarrollo de los recursos humanos.

---

[15] Alchian, Armen A. y Demsetz, Harold., "Production, Information, Cost and Economic Organization", *American Economic Review*, diciembre de 1972, pp. 666-695.

[16] Collier, Abram, T., "Liderazgo empresarial y una sociedad creativa", *Revista Biblioteca Harvard*, 1980.Tomo VIII.

[17] Para nuestro país, y atendiendo la escasez de recursos financieros y humanos principalmente, es vital y preciso definir las áreas de ciencia y tecnología que han de fomentarse y no pretender abarcar todas; puesto que así como no hay nación que pueda producir todo lo que consume, México tampoco puede pretender la producción global de tecnologías. Conacyt, *¿Qué es Conacyt?* México 1992.

b) **Las características del sistema de producción nacio**nal. Estas pueden llegar a impedir la creación de capacidad tecnológica, aunque se pueden detectar algunas diferencias o variaciones, en términos generales podemos señalar lo siguiente; predomina el atraso en el sector agrícola, donde la tierra está dividida en extensiones muy grandes y muy pequeñas y todavía existe mucha producción de subsistencia. El sector industrial incluye talleres de trabajo casi artesanales, pequeñas industrias y un sector externo de industrias más avanzadas tecnológicamente y por tanto mayor volumen de producción[18]. En este tipo de sistema de producción, está caracterizado por un mercado reducido para los bienes industriales, la demanda para capacidad científica y tecnológica es limitada. Un punto importante es que la industria en México ha descuidado el mercado interno, en aras de conquistar los mercados internacionales, lo cual no es ni justo ni conveniente, en particular las pequeñas empresas atraviesan por grandes problemas tales como: costos elevados, falta de fuentes de crédito, altos intereses, bajo crecimiento, principalmente.

c) **Los obstáculos institucionales**. Son aquellos que surgen de defectos organizacionales, de la carencia de recursos (tales como financieros, humanos calificados, etc.), o de la ineficiencia del gobierno o de las organizaciones privadas, directa o indirectamente interesadas en la formulación e implantación de la política científica del país.

Actualmente en el campo de la tecnología existe cierta cooperación sobre todo a nivel de divulgación científica y tecnológica no protegida que se puede localizar en bases de datos, videoconferencias, correo electrónico. La importancia creciente que los encuentros multidisciplinarios para solucionar problemas está provocando, entre otras cosas, a la formulación de mejores programas educativos.

Para el Centro para la Innovación Tecnológica, la innovación tecnológica representa un fenómeno de carácter económico, que es puesto en marcha y concretado por agentes económicos: empresas y otras organizaciones productivas, Este fenómeno implica la introducción exitosa en el mercado, en los procesos de producción o en las propias organizaciones, nuevos productos, tecnologías, servicios intensivos en conocimiento, así como la subsecuente difusión en la sociedad. Las innovaciones, implican, por lo tanto, una serie de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales o de mercado.

Por último, aunque el financiamiento de la investigación científica en México se ha duplicado, esto no es suficiente. Si bien es cierto que aún no se cuenta con un Plan Nacional de Investigación y Desarrollo, ya se dispone de un Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica.[19] Es necesario coordinar y dirigir los recursos que permitan ir avanzando de acuerdo con los grandes propósitos nacionales establecidos en el Plan nacional de Desarrollo 1995-2000.

V. LA TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LAS FRANQUICIAS

Una firma, negocio o empresa no puede vivir si no responde a alguna necesidad. Lo mismo ocurre con una función, dado que ésta no puede especializarse más que si dicha especialización contribuye a alguna necesidad de la sociedad. Por lo que toda especialización tiene como objetivo aumentar y mejorar la productividad. Si dicha ventaja no es la razón de ser de la división del trabajo, es la consecuencia necesaria. Por lo tanto, un progreso no puede establecerse de manera duradera si los individuos no sienten realmente la necesidad de productos más abundantes, de mejor calidad o de fácil acceso[20].

La franquicia es un método diseñado para distribuir bienes y servicios a los consumidores, por medio de la aplicación homogénea de un “sistema” que incluye un nombre comercial o marca y una compleja gama de conocimientos sobre administración, operación y mercadológica.

Como bien sabemos las empresas casi siempre pasan por etapas de crisis en su desarrollo. Las fases por las que normalmente las empresas transitan son las siguientes:

---

[18] Trejo Reyes Saul, *Industrialización y Empleo en México*. México, Fondo de Cultura Económica, 1973. pp 17-64.

[19] *Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica*, México, 1989.

[20] Véase *La división del trabajo social* Volumen II de Emile Durkheim, España 1990.

La primera fase es generalmente **empresarial**: donde se diseña o se crea un producto (o servicio) y un mercado. En este período la empresa no tiene más orientación estratégica que la del empresario, generalmente no existe un proceso de planeación específico y claro. Así pues, la empresa crece alrededor del empresario con sistemas administrativos precarios pero con gran fuerza de voluntad y dedicación de los recursos humanos disponibles.

Con el crecimiento llegan generalmente las dificultades, se presentan problemas de naturaleza financiera tales como falta de liquidez, ineficiencias, inversiones, etc., que traen como consecuencia una reorganización y generalmente un cambio en la dirección.

La segunda fase de crecimiento es la de la **política de la empresa**. Un equipo profesional diseña políticas y procedimientos, sistemas administrativos que integran las actividades, en pocas palabras racionalizan el trabajo y orientan al personal. Con esto, la empresa empieza su desarrollo, apoyada por políticas funcionales, hasta que se presenta la siguiente crisis, producto del crecimiento regional, de nuevos productos o servicios o de una estrategia de integración horizontal, que ya no pueden manejarse eficientemente en forma centralizada. A estas alturas la empresa se ha burocratizado y se hace necesario descentralizar.

La tercera fase de crecimiento de la empresa se apoya en la **creación de unidades independientes (divisiones)**, por regiones o por líneas de productos, con supervisión central sólo en aspectos tales como el financiero. Cada unidad establece su propia planeación estratégica, políticas, metas, acciones, aunque en todas se siguen los sistemas y estándares de la fase anterior. En esta etapa, la crisis casi es provocada por la dirección general, dada la necesidad de mayor control, coordinación y eficiencia mediante economías de escala. Los conflictos entre ejecutivos, las ineficiencias e inoperancia de la estructura para aprovechar las oportunidades estratégicas, dan origen a una gran reorganización casi siempre para centralizar ciertas funciones y para reagrupar las líneas de productos.

La cuarta fase de crecimiento se basa en una **estrategia de diversificación**, en una estructura organizacional compleja que permita absorber adecuadamente las múltiples funciones y de un manejo eficiente de los recursos humanos. Aquí la empresa depende grandemente de las habilidades negociadoras, y de las capacidades interpersonales de los ejecutivos, de lo motivado de los recursos humanos, de lo bien diseñados que se encuentren los sistemas administrativos (dirección por objetivos, círculos de calidad, reingeniería, benchmarking, etc.) que permitan la realización de estrategias a varios niveles de la organización.

Las franquicias son producto de una necesidad, o al menos así nos lo han hecho creer, cuyo principal objetivo es el de resolver de manera efectiva el problema de distribución de un producto o servicio. Así pues, la franquicia es un segundo paso exitoso de un negocio, puesto que para poder ingresar a esta modalidad se requiere de entrada poseer un negocio cuyo éxito esté plenamente comprobado.

El nacimiento de las franquicias tiene su punto de partida en la necesidad de los empresarios que, deseosos de crecer y que no disponían de los recursos económicos y humanos necesarios para lograr realizarlos por sí mismos, lo cual se traduce en proporcionar el *know how* mediante un pago que incluye el nombre y la forma de administrar el negocio entre otros aspectos.

Podemos señalar algunos factores que son determinantes para tomar la decisión de “franquiciar” un negocio o servicio:

1. La necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar su participación en el mercado y obtener eficiencia en los costos.
2. La ausencia de recursos propios o en determinadas épocas, lo oneroso que resulta autofinarciarse para desarrollar puntos de venta dentro de una región o territorio.
3. La necesidad que existe de contar con una “fuerza laboral” no solamente calificada, sino que esté dispuesta a aportar el esfuerzo adicional indispensable para el éxito del negocio y que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio.
4. La inquietud de capitalizar los esfuerzos llevados a cabo en la penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

Como ventajas principales que se asocian a las franquicias mencionaremos las siguientes:

a) **Agilidad y rapidez en la expansión**. El sistema de franquicias le permite al empresario que la otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario (el que la recibe),

la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza de trabajo necesaria para la instalación de cada nuevo punto de venta; con lo que el franquiciante amplía la cobertura o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

b) **Fortalecimiento de la marca**. Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es, que la marca o nombre comercial que la distinguen sea sólida y que la penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena. Esto significa que, para empezar, si no existe una marca o nombre comercial perfectamente reconocido, no es concebible el desarrollo de una franquicia. De ahí la importancia de ésta, dado que refuerza la identidad y penetración de la marca relacionándola con el producto y el punto de venta.

c) **Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o mercados lejanos**. Los costos de apertura se incrementan demasiado cuando se trata de mercados remotos. Las distancias así como las diferencias culturales y de consumo encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación. Por ello, una de las nuevas formas de operar en mercados distantes aunado al desarrollo de un concepto en dichos mercados distantes debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias.

d) **Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio**. Con la franquicia, encontramos que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida que se delega en forma detallada la operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un “hombre de negocios” que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación adicional de ser su propio jefe.

e) **Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento**. Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas, por otra parte los franquiciatarios se encuentran más cerca del mercado meta y, por lo tanto, sus propuestas de cambio o mejoras (nuevos o mejores productos), estarán basados en las necesidades del consumidor. Es decir, para el franquiciante el franquiciatario puede llegar a ser el vehículo de comunicación más importante con el mercado.

f) **Satisfacción personal**. Una franquicia exitosa es la más clara evidencia de que un producto o servicio, y en general todo el concepto del negocio, es válido, y que por lo tanto se trabaja para satisfacer una necesidad existente en el mercado. Lo anterior estará demostrando la existencia de una ventaja competitiva y la existencia de una estrategia de crecimiento del negocio.

Por otra parte y con respecto a las desventajas el sistema de franquicias modifica de manera significativa la forma en la que el nuevo franquiciante ve a su propio negocio. Esto es, un empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio debe saber que, con ello, tiene la obligación de compartir, entre otras cosas sus marcas, experiencias, conocimientos y, en general su propia empresa con terceros.

El franquiciante debe ser capaz de analizar el efecto que sus decisiones tendrán en sus actuales y futuros franquiciatarios. Los proyectos y decisiones del franquiciante tendrán que tomar en cuenta el futuro y el éxito de sus franquiciatarios.

La duración de esta relación que podemos caracterizar como de dependencia, tiene que ser analizada con mucho cuidado. Dado que se trata de una relación de largo plazo, cuya única salida legal es el término del contrato o la recompra de la franquicia, lo que generalmente involucra un precio muy elevado.

Es por lo que esta relación tiene que verse a largo plazo, y en un esquema de poca independencia por parte del franquiciante, el cual tendrá que seguir apoyando, generando ideas exitosas y motivando al franquiciatario para así justificar su participación permanente en el negocio. Por lo que debe analizarse cuidadosamente la decisión, para que la relación surgida entre el franquiciante y el franquiciatario resulte exitosa.

Del total de franquicias que existían en el país en 1996, el 70 por ciento eran extranjeras que si bien se encuentran cubriendo una gama muy amplia de rubros comerciales, la mayoría se ubicaba dentro del ramo de alimentos. Y alrededor del 50 por ciento de este tipo de negocios tenía una antigüedad menor o igual a seis años. Para 1999 existen alrededor de 400 franquicias en México de las cuales el 58 por ciento son mexicanas, prevaleciendo las de origen norteamericano, siguiendo en importancia Canadá, España, Inglaterra y Francia[21].

La distribución por giros que actualmente operan en el país como franquicias: 32 por ciento está en negocios relacionados con la venta de bienes no alimenticios y servicios; 19 por ciento en restaurantes y bares; 17 por ciento en comida rápida; 15 por ciento en servicios de tintorería, automotrices y limpieza en general; y 7 por ciento en hoteles, renta de autos, servicios medidos, capacitación, informática y centros infantiles[22].

Regionalmente el mayor número de establecimientos se concentra en el Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara y en las ciudades medias.

En el aspecto laboral y económico en 1996, esta actividad generaba más de 135 mil empleos distribuidos en 13 mil puntos de venta e ingresos superiores a los tres mil millones de dólares[23]. Actualmente, las franquicias en México cuentan con un total de 25 000 puntos de venta y proporcionan empleo directo a cerca de 200 000 mexicanos. Así, por cada establecimiento franquiciado en nuestro país se generan, en promedio 8 empleos. Durante 1996 se abrieron casi mil puntos de venta de franquicias en México.

En 1996 para hacer frente a la crisis interna e igualmente para aprovechar las oportunidades de mercado existentes en buena parte de América Latina ocho empresas mexicanas iniciaron su proceso de expansión en este mercado utilizando el esquema de franquicias en este año.

Así pues, como lo señala Juan Manuel Gallástegui, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), se estima que al finalizar 1996 las más de 400 empresas que otorgan licencias de operación bajo el sistema de franquicias experimenten un crecimiento promedio de 25 por ciento en el nivel de ventas y apertura de establecimientos, que sólo en el primer semestre del año generó 23 mil empleos.

En otro orden de ideas como atinadamente lo expresa el Instituto de Ingenieros Industriales (IIE por sus siglas en inglés), "en conjunto, los procesos de negocios, los sistemas de administración, los trabajos y las estructuras organizacionales, las creencias y comportamientos y la tecnología, abarcan la cultura de una organización. El concepto de cultura se acuñó con la finalidad de representar, en un sentido muy amplio, las cualidades de cualquier grupo humano específico que se transmiten de una generación a otra. En las organizaciones modernas, la cultura puede contemplarse en dos niveles. En el más profundo se ubican las creencias y comportamientos que se comparten y se transmiten a través del tiempo.

Estas nociones respecto a lo que es importante pueden cambiar para cada organización, e incluso dentro de una de gran tamaño. Si bien algunas personas se preocupan mucho acerca de la innovación tecnológica, otras pueden centrarse en complacer a sus clientes. En este nivel, la cultura puede ser invisible y, como tal, puede resultar muy difícil de modificar. A un nivel más visible, la cultura representa el estilo de una organización y se alienta a los empleados a seguirlo... Debido a que este nivel resulta más aparente, es más sencillo de analizar, pero sigue siendo resistente al cambio a corto plazo"[24].

Por lo que ningún cambio será completo ni podrá tener éxito en el largo plazo a menos de que ambos niveles se modifiquen.

---

[21] Asociación Mexicana de Franquicias e International Franchise Association Página Internet

[22] Periódico *El Financiero*, 12 de septiembre de 1996.

[23] Periódico, *El Financiero*, 12 de septiembre de 1996.

[24] Institute of Industrial Engineers, *Más Allá de la Reingeniería, Tácticas de Supervivencia para el siglo XXI*. Edit. Compañía Editorial Continental, México 1995. p.14.

Elton Mayo con sus célebres experimentos en la *Western Electric Company*, saca a la luz la existencia de un sistema informal de relaciones que desempeña, en rigor un papel esencial -- aunque desconocido-- en la producción. Otros estudios más o menos por las mismas fechas (1939) descubren en las colectividades humanas organizadas sistemas de relaciones humanas completamente diferentes de las oficializadas por el organigrama de la institución.

Por ello es conveniente considerar al trabajador dentro de la empresa, no como una mano, como se le consideraba a principios de siglo, ni como un corazón como después se pretendió hasta llegar a un cerebro; sino como un ser humano completo que posee características tales como el temple, el carácter y la personalidad que le dan un valor adicional a su trabajo. Por lo que cuando hablamos del neorracionalismo nos referimos concretamente a la necesidad de tratar al trabajador como un ente integral cuya cultura aunque compleja debe ser respetada y conducida de manera tal que ayude a mejorar el desempeño de la organización.

Ahora bien, cuando no se satisfacen las condiciones de justicia dentro de una sociedad el nivel de desempeño disminuye, y dado que no existen las condiciones de competitividad en la economía de mercado que se pretende implantar (puesto que las condiciones de libre competencia no son respetadas al existir monopolios), es casi imposible seguir un sistema de gobierno basado en el mercado. Es por ello que el sistema de gobierno aplicable a nuestro desarrollo es el de la burocracia, en virtud de que existen por un lado los propietarios de las organizaciones y por otro los empleados o trabajadores que mediante una remuneración dada estarán dispuestos a prestar sus servicios personales. Con la salvedad de que en nuestra economía difícilmente se podrá confiar en una remuneración justa tanto a corto como a largo plazo, dadas las distorsiones que presenta el mercado de los factores productivos. Tal vez aquí radica la falta de compromiso en algunos casos de los trabajadores con su empresa u organización. Además de que podría ser un aspecto a estudiar para determinar la baja productividad en algunos sectores de la economía.

Las empresas que podrían funcionar en nuestro país como clan en el sentido japonés son muy pocas en las condiciones actuales, sobre todo si atendemos a las estadísticas de distribución del valor al factor trabajo y al factor capital donde una gran parte del excedente corresponde al capital. Por otra parte, se encuentra poco desarrollado el sentido comunitario o memoria social dentro de las organizaciones del país.

La creación de franquicias se inserta dentro de negocios que han probado sus productos o servicios en el mercado. Así para que una empresa esté en posibilidades de franquiciar antes debió pasar por la etapa empresarial, que es donde se define, diseña y se produce el producto o servicio; por la etapa de política de la empresa, es decir, cuando se vuelve científica la administración, se organiza, se estructura, se crean las políticas, por personal experto en las distintas funciones de la organización. Para finalmente, arribar a la tercera etapa de desarrollo de centros independientes (franquicias) que aunque no son del todo independientes, son unidades que siguen sistemas administrativos, operativos, etc. correctamente probados y en constante mejoramiento para mantener y mejorar los procesos y si es posible la creación de nuevos productos a través de la innovación. Esto último daría origen a la cuarta etapa que es la de la diversificación del producto que implica mayores recursos y la adquisición de prestigio y éxito comprobados para mejorar su participación en el mercado.

VI. LAS FRANQUICIAS EN LA CIUDAD DE XALAPA

Una franquicia no sólo compite con otras franquicias similares o de su ramo, sino contra otras propuestas de franquicias, porque la competencia en estos negocios se da en relación con la inversión inicial, y con el periodo de recuperación de éste. Las personas que buscan un negocio, se inclinan además por el tipo de franquicia, por la inversión y la tasa de recuperación.

No sólo las franquicias internacionales tienen capacidad de competencia en los mercados mundiales; las mexicanas también. No importa qué tan pequeña sea una empresa, si esta dispone de las herramientas tecnológicas para poder presentar su propuesta dignamente en el mercado internacional, tendrá éxito siempre y cuando su presentación sea correcta y su negocio viable.

La ciudad de Xalapa, Veracruz, México se compone de una población aproximada de 450 000 habitantes, sus actividades económicas principales se dividen en Comerciales, de servicios y en menor escala industriales. Los ingresos de la población podrían catalogarse o clasificarse en

bajos y medios en general aunque existe un pequeño sector de la población que tiene ingresos muy altos.

Su población se caracteriza por una gran proporción de gente joven, lo anterior se debe a que existen muchas escuelas de enseñanza media superior y superior, que atraen a muchos estudiantes de todo el estado; lo cual permite imprimirle a la capital del Estado un gran dinamismo en lo que a cultura, comercio y crecimiento económico corresponde.

Las franquicias instaladas en Xalapa son las siguientes: Burguer King, McDonalds, Opticas Deblyn, Pemex, Dominos Pizza, Pemex, Prenda Mex, Helados Bing, Tortas Locas Hipocampo, Nutrisa, Xerox y Kentucky Fried Chicken.

En los siguientes párrafos se describen los resultados de una encuesta que se diseñó dirigida a los gerentes de las franquicias ubicadas en la ciudad de Xalapa, Veracruz. México. De las 12 encuestas enviadas a otras tantas franquicias, únicamente se recibieron 4 debidamente contestadas por lo que sobre éstas se presentan los resultados.

Podemos desprender de las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a algunas de las franquicias de la localidad, que la administración de un negocio de este tipo requiere principalmente sujetarse a ciertas especificaciones tales como: cumplir con una serie de lineamientos generales en cuanto a organización y dirección del negocio, asistir a cursos y programas de capacitación y actualización para mejorar el desempeño, cumplir con las especificaciones de tamaño, diseño, funcionalidad, servicio y limpieza que son supervisados y calificados por inspectores o supervisores, los cuales periódicamente realizan su trabajo.

En lo que respecta a la inversión inicial se compone básicamente de dos partes; una que es por la compra de la franquicia y dos que es por la inversión física, es decir, lo que se destina a terreno, construcción, mobiliario y equipo de cómputo entre otros. Los montos tanto para la compra como para instalación del negocio varían de acuerdo al tipo de negocio. Por lo que la recuperación de la inversión total depende del mercado y de la cantidad invertida. Los períodos de recuperación van de 1.5 años a 5 o más años. Adicionalmente hay que pagar regalías por el uso de servicios proporcionados por el franquiciante.

La organización y contratación de personal, es un punto que hasta cierto punto se puede considerar como sencillo, puesto que los requisitos que se exigen son juventud, buena presentación, estudios básicos y disponibilidad. Los sueldos que se pagan son muy similares al mínimo de la zona con algunas compensaciones mínimas adicionales.

En cuanto a la respuesta que se da a la pregunta de qué es lo que incluye la compra de una franquicia el 100 por ciento contestó que son: supervisión, capacitación, paquetería Software para manejar eficientemente el negocio. El 75 por ciento contestó que la estandarización y distribución del mobiliario y los objetos promocionales; en tanto que un 50 por ciento contestó que incluye enseres y equipo de cómputo.

En lo que respecta a la forma y monto de los precios y publicidad sólo un 25 por ciento de los encuestados contestó que tiene plena libertad para fijar precios en tanto que el 75 por ciento señaló que los precios son fijados por el franquiciante. En tanto que el 100 por ciento respondieron que tienen libertad para realizar gastos en publicidad, siempre y cuando se respeten los lineamientos generales marcados por el franquiciante.

En cuanto a los métodos que se aplican para manejo y control de los inventarios el 50 por ciento contestó que se utiliza el método de inventarios perpetuos y el otro cincuenta por ciento no supo contestar.

En cuanto a la pregunta de; con qué periodicidad se hace una evaluación del desempeño del personal, la respuesta fue en un 75 por ciento en forma mensual, en donde se aplican una serie de parámetros establecidos y definidos como básicos; entre ellos podemos mencionar: registros mensuales de ventas, gastos, utilidades, desempeño de los empleados, comparados con los resultados del año anterior. El restante 25 por ciento realiza evaluaciones del desempeño con base trimestral.

Los reportes financieros y su periodicidad, para el 100 por ciento de los encuestados se realiza mensualmente, incluye principalmente un estado de resultados donde se reflejan las ventas , los gastos y la utilidad del período.

En cuanto a los métodos utilizados para calcular el margen de utilidad, el 75 por ciento contestó que utiliza el costo total más un margen o porcentaje de utilidad, en tanto que el 25 por ciento no respondió. Una de las franquicias señaló que el margen de utilidad representa un 60 por ciento, lo cual le permitió recuperar la inversión en muy poco tiempo, relativamente hablando.

Aquí podría existir una inconsistencia, sobre todo si comparamos la respuesta de si tienen libertad para el establecimiento de precios y donde el 75 por ciento señaló que no, abundando en la pregunta y sobre todo en la respuesta, se descubrió que es así como se calculan los precios, gran parte los negocios den nuestro país. Por lo que la respuesta va enfocada a cómo se establecen los precios por el franquiciante. El 25 por ciento que no contestó, es porque efectivamente desconocía el procedimiento para fijar los precios que se sigue en el negocio.

En lo que corresponde a las medidas tomadas para resolver situaciones problemáticas, como una baja en las ventas por varios períodos (dos meses o más), las acciones de la gerencia van encaminadas en primer lugar a : analizar las tendencias de los costos, lo que incluye comparar lo presupuestado con lo realizado; en segundo lugar, establecer medidas para reducir costos entre las más utilizadas se encuentran despedir personal y aprovechar eficientemente los recursos e insumos. Finalmente, como medida adicional se determina elevar los precios de los productos.

En cuanto al tiempo o período de recuperación de la inversión, el 50 por ciento contestó que éste va de 1 a dos años. En tanto que el otro 50 por ciento contestó que su período va de 4 a 6 años. Las respuestas anteriores contemplan el volumen de ventas, las utilidades obtenidas y principalmente el monto de la inversión, que como en otra parte del trabajo se señala, ésta se compone de dos etapas: una, la inversión en la compra de la franquicia y la otra, la inversión en la construcción física del inmueble.

En lo que corresponde al manejo de estándares de calidad establecidos para los insumos que se utilizan en la elaboración de los productos y/o servicios ofrecidos un 25 por ciento contestó que todos los materiales e insumos los compra directamente del franquiciante, por lo que no tiene otro trabajo que prestar el servicio de preparación y atención al público con higiene y rapidez. El 75 por ciento restante supervisa que se cumplan los estándares en cuanto a: higiene, tamaño del producto o insumo, presentación, calidad, servicio y rapidez.

Los franquiciatarios tienen completa libertad para reclutar, seleccionar compensar y evaluar al personal que va o trabaja en su negocio. Igualmente, tienen la autoridad para despedir al personal. En cuanto a la remuneración otorgada a los trabajadores, los salarios pagados se basan en lo que marca el salario mínimo de la zona económica y algunas compensaciones adicionales.

Los montos de la inversión van desde $ 90 000 incluyendo la compra de la franquicia y el acondicionamiento del local, hasta $ 500 000 por la sola compra de la franquicia. Esto es aplicable a los negocios de franquicia en Xalapa.

En general, a las franquicias que han elegido a Xalapa como lugar para desarrollarse han logrado crecer con relativo éxito, sin embargo, creo conveniente señalar que es necesario capacitar a los gerentes de los negocios, en aspectos de administración de negocios, toma de decisiones y manejo de personal; sobre todo incorporando los aspectos más modernos que para ello existen.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La modernización y en buena medida la globalización implican la movilización y el nuevo despliegue de recursos económicos y humanos, la adaptación permanente de nuestra economía y de nuestra sociedad para mantener el nuevo camino adaptado, siempre y cuando se deje abierta la posibilidad de ajustes que permitan garantizar mejores niveles de vida para la población en general.

Si nuestro país quiere sobresalir debe concentrarse en algo, esto en función de que no dispone de los recursos suficientes para incursionar en todas las ramas de la tecnología, de la investigación y el desarrollo. Puesto que a medida que un sistema económico madura ciertas industrias alcanzan la obsolescencia mientras que otras inician su desarrollo. A éstas es a las que hay que apoyar con medidas proteccionistas y reglamentos que permitan fomentar las exportaciones sin descuidar el mercado doméstico.

Lo anterior en virtud de que el mercado doméstico y el mercado externo se entrelazan y refuerzan mutuamente. Dicho de otra manera, el crecimiento interno y el crecimiento externo se asocian poderosamente y sus efectos son multiplicadores.

Dado que nuestra tecnología aún no es lo suficientemente fuerte para competir con los países altamente industrializados deberíamos concentrar nuestros esfuerzos legislativos, financieros y educativos en aquellas industrias donde pudiéramos obtener mayores ventajas competitivas. Esto es, si existen condiciones naturales, físicas, etc., para ser productores de recursos primarios en abundancia, necesitamos producirlos, pero antes de exportarlos deberíamos agregarles suficiente trabajo para enviarlos como productos terminados. Lo mismo se sugiere para petróleo, minerales, etc.

La industria maquiladora en México, es una opción para incrementar el uso de mano de obra, pero tiene el inconveniente de que esa precisamente es su única ventaja, es decir, casi todos sus beneficios se reducen a emplear la mano de obra, los insumos proporcionados por la industria mexicana son relativamente muy pequeños y las condiciones de los trabajadores no se mejoran en cuanto a nivel de vida.

Los administradores de negocios podrían empezar a trabajar en equipo con los encargados del desarrollo e innovación tecnológica, para así poder contribuir a la comercialización de tecnología, de llevar rápidamente un producto desde su creación hasta el mercado. Este solo hecho permitiría al país no sólo mayores ingresos, sino posicionarse en los mercados y empezar a ser reconocido por su calidad y competitividad.

La integración, la colaboración y el trabajo en equipo deben formar parte de la nueva cultura laboral y empresarial. Las franquicias mexicanas pueden ser un ejemplo claro del aprovechamiento del conocimiento, información y la tecnología en algunos segmentos del mercado.

En general, a las franquicias que han elegido a Xalapa como lugar para desarrollarse han logrado crecer con relativo éxito, sin embargo, creo conveniente señalar que es necesario capacitar a los gerentes de algunos de esos negocios, sobre todo, en aspectos de administración de negocios, toma de decisiones y manejo de personal; incorporando los aspectos más modernos que para ello existen.

Bibliografía

1. Collier, Abram T., “Liderazgo empresarial y una sociedad creativa”, *Revista Biblioteca Harvard,* 1980.
1. *Franchise A to Z*. Página de Internet
2. Grunwald Joseph y Flamm Kenneth, *The Global Factory. Foreing Assembly in International Trade,* Washington, Edit. The Brookings Institution, 1985.
3. Instituto de Ingeniería Industrial, *Más Allá de la Reingeniería. Tácticas de supervivencia para el siglo XXI*. México, Edit. Compañía Editorial Continental, 1995.
4. March et Simon *Les organisations: problèmes psychosociologiques*. Préfase de M. Crozier, Coll. “Organisations et Sciences Humaines”, Paris, Edit. Dunod, 1964.
5. Ouchi, William G., “Markets, Burocracies and Clans”, *Administrative Science Quaterly*, Marzo de 1980.
6. Schumpeter, Joseph A., *Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass. Edit. Harvard University Press, 1934.
7. *Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica*. México, 1989.
8. Conacyt, *¿Que es Conacyt?* México, 1992.
9. Trejo Reyes, Saul, *Industrialización y Empleo en México*, México, Edit. FCE., 1978.
10. Toffler, Alvin, El cambio del Poder, España, Edit. Plaza & Janes Editores, 1990.
11. Gibson, Rowan, *Repensando el futuro*, (Colombia, Grupo Editorial Norma, 1997
12. Durkheim, Emile, *La división del trabajo social* (Volumen II) España, Planeta Agostini, 1993.
13. Pemex Refinación. Página Internet.
14. Gerth, H. Y Mills, Wright C. *Carácter y estructura social,* Buenos Aires, Paidós 1963.
15. Geymonat, Ludovico, *El pensamiento científico*, Buenos Aires, EUDEBA, 1961
16. Kourganoff, Vladimir, *La recherche scientifique*. París, Presses Universitaires de France, 1965.
17. Shiller, H. I. *World Communications: Decision for the Eightes*, Philadelphia, Annenberg School of Communications, 1980.
18. Grunward, Joseph y Flamm, Kenneth, *The Global Factory Forein Assembly in International Trade,* Washington D.C. The Bookings Intitutions 1985.
19. Monden, Y, *Industrial Engineering*, Vol 13, Número 1
20. Swartley-Loush, *Just in Time Is it Right for You?* Productions Engineering, Junio 1985.
21. Preciado, Hernández Rafael, *Lecciones de Filosofía del Derecho,* México, Jus, 1970.
22. Alchian Armen A y Demetz Harold, *Production information,cost and Economic Organization,* American Economic Review, dic1972.

23. Asociación Mexicana de Franquicias e International Franchise Association, Página Internet.
24. Periódico El Financiero