

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

La Pastelería Francesa Ópera¹ fue fundada por la Sra. Estefanía Duarte en la ciudad de Antigua, México, el 26 de marzo de 1983.

Con el paso de los años la empresa ha ido creciendo acorde a la demanda, en la actualidad cuenta con cinco sucursales y una matriz, que es la que se encarga de la producción en la ciudad de Antigua. Sin embargo la pastelería ha tenido escaso crecimiento en el mercado de Antigua en los últimos años. De acuerdo a los análisis financieros de los últimos 3 años, el crecimiento en ventas ha sido muy poco o marginal como lo comentó el Sr. Damián Mena, Gerente General de empresa. Por otro lado, en estos últimos 3 años no ha aparecido alguna otra pastelería que se haya desempeñado con éxito en la ciudad de Antigua. Debido a esto, la empresa tiene la inquietud y la necesidad de acuerdo con los planes y objetivos personales de los directivos de la empresa, de expandir sus fronteras a nuevos mercados.

La franquicia es una modalidad empresarial en la que una parte (franquiciante) permite a otra (franquiciatario), el uso de una marca registrada que constituye un activo esencial para la empresa del franquiciatario. El franquiciante se compromete a prestar asistencia continua en la operación de la empresa, como podría ser el suministro de componentes, servicios administrativos y/o tecnología, y la entrega de un manual de operaciones para el manejo de estándares.

El Sr. Damián Mena, vio en las franquicias una potencial herramienta de crecimiento de su pastelería. Desde hace tiempo él había querido llevar a cabo un proyecto de franquicia, sin embargo la falta de tiempo y de recursos se lo había impedido. Fue hasta agosto del 2004 cuando dos amigos del Sr. Damián Mena, de la ciudad de Bonaire, fueron a visitarlo a Antigua para platicar sobre la idea de franquicia

¹ Aunque todo el trabajo está basado en un caso real, los nombres y lugares han sido cambiados para proteger la confidencialidad de los integrantes.

que se tenía, y ellos decidieron involucrarse en el proyecto. Desde la percepción del Sr. Mena este proyecto sirve como prueba piloto.

En México existen muy pocas pastelerías que han logrado crear franquicias exitosas, tenemos como un ejemplo El Globo. Sin embargo, ésta tiene un concepto totalmente diferente de franquicia a la idea que el Sr. Damián Mena tiene en mente. La pastelería El Globo tiene una gran planta de producción automatizada en la Ciudad de México donde se genera toda la producción que después es distribuida a las diferentes ciudades, como son Puebla, Toluca, Querétaro, entre otras. De este modo, facilita de manera considerable el trabajo del franquiciatario, ya que sólo debe encargarse de la imagen, servicio, etc., sin intervenir en la producción directa de los productos.

Lo que el Sr. Damián Mena busca es crear franquicias pequeñas que cuenten con su propia área de producción. Quiere que se conserve la imagen de producción tradicional, que le ha proporcionado a la pastelería Ópera en Antigua.

El proyecto se llevó a cabo de la siguiente manera. Los franquiciatarios empezaron a buscar local en la ciudad de Bonaire donde pudiera instalarse la planta de producción y el punto de venta. Pidieron asesorías ya fuera al Sr. Damián Mena o a la Sra. Estefanía Duarte dependiendo de lo que se tratase. Asistieron a la planta de producción en Antigua para su capacitación, ésta duró un mes distribuida semanalmente en los meses de octubre y noviembre del 2004. Durante su capacitación observaron la elaboración de los productos y también se les permitió participar en el proceso; además de esta capacitación práctica también se les brindó pláticas sobre cómo llevar los procesos administrativos de la empresa.

La franquicia Ópera en Bonaire, México, se inauguró el 29 de enero del 2005. La inauguración se llevó a cabo de manera tranquila. Ese día hubo fallas en algunos aspectos administrativos, como por ejemplo llevar un adecuado registro de la producción, programar la caja registradora, pero estos detalles fueron solucionados tiempo después; a pesar de las fallas los productos tenían la misma calidad, sabor y aspecto que los elaborados en la Ciudad de Antigua.

El propósito de este trabajo es analizar la experiencia piloto de la franquicia Ópera en Bonaire, enfocándonos en una de las partes del proceso de franquicia que es la transferencia de conocimiento. Bechky (2003) nos dice que el enfoque clásico sobre la transferencia del conocimiento dicta: expresión escrita o verbal del conocimiento, que se refiere a un único significado. El hecho de hacer disponible el conocimiento no es considerado como transferencia, esto sólo es una parte, también se debe asimilar. Su meta es promover y compartir el conocimiento y la colaboración.

De este modo buscamos entender el proceso de franquicias como un proceso de transferencia de conocimiento. Una franquicia es una extensión de la empresa que vendió su marca, por lo tanto debe tener exactamente las mismas características (Feher, 2002); es aquí donde entra la transferencia del conocimiento. Un proceso de transferencia de conocimiento efectivo permite que la franquicia cumpla con su objetivo, ofrecer el mismo producto en otra área geográfica y a otro mercado.

1.2 Objetivo General

El objetivo es analizar una experiencia específica de franquicia para examinar los problemas durante la implantación de la prueba piloto, de modo que se puedan realizar algunas recomendaciones generales para mejorar el proceso en otras plazas.

1.3 Objetivos Específicos

- Analizar las características de una franquicia.
- Analizar la situación de la empresa Ópera Antigua.
- Determinar la situación de la administración de conocimiento en la empresa.
- Analizar ejemplo en Bonaire.
- Analizar los procesos documentados que la empresa Ópera tiene en existencia, así como también los manuales de franquicia de la empresa.

- Identificar los problemas existentes en la franquicia de Ópera Bonaire.
- Investigar los diferentes métodos y estrategias para la transmisión de conocimiento.
- Determinar cuáles son las actividades primordiales a transferir en la creación de franquicia.

1.4 Justificación

La creación de franquicias se ha dado en los últimos años como una estrategia usada por las empresas mexicanas para ampliar sus mercados. En el caso de la empresa Ópera, lo consideran como una opción de salir del mercado de Antigua para explorar nuevos mercados nacionales y de esta manera promover el crecimiento de la empresa. La intención de Ópera es explorar estos nuevos mercados pero sin perder la esencia de la marca, sus productos, servicios y diferenciación en el mercado. Es por esto que para poder crear una franquicia es necesario que se cumplan los estándares de la empresa, es decir, que la empresa debe cuidar que en cada una de las franquicias vendidas se mantengan los estándares para así conservar la calidad en el servicio que la empresa ha tenido durante todos sus 22 años y que la ha distinguido en el mercado de Antigua. Del mismo modo, la empresa dará satisfacción a sus clientes logrando crear lealtad a la marca, misma que desea se logre en los mercados que se pretenden explorar a través de la franquicia. Esta lealtad en el consumidor a su vez será lo que lleve a incrementar sus ventas. Ópera Antigua debe transmitir efectivamente su conocimiento a sus franquiciatarios de manera que ellos logren tener empresas exitosas; logrando a su vez dar valor a la marca franquiciada y posicionamiento importante como franquicia a nivel nacional.

La presente tesis brindará a la empresa Ópera recomendaciones generales de transferencia de conocimiento para el mejor funcionamiento de la franquicia Ópera Bonaire, la cual no ha obtenido completamente los resultados esperados. Ópera Bonaire ha tenido deficiencias administrativas y de planeación, y esto se ha reflejado en las ventas. Las recomendaciones propuestas para solucionar el problema en Bonaire tienen el potencial de ser utilizadas por otras empresas interesadas en crear franquicias.

1.5 Alcances

- El estudio se desarrolló para la empresa Ópera en la plaza Antigua y Bonaire.
- Los participantes de la investigación fueron todas aquellas personas involucradas en la franquicia. Es decir, sin importar que sean del área de operacional o administrativa.
- El análisis puede ser de utilidad para otras franquicias
- El estudio consideró la transferencia intraorganizacional, de empresa a empresa.
- Se utilizaron múltiples métodos de recolección de datos: entrevistas, observaciones y análisis documental.

1.6 Limitaciones

- El establecimiento de una franquicia es un problema complejo en el que intervienen muchos factores; en el presente trabajo únicamente nos enfocamos en la transferencia de su conocimiento, no entraremos en su captura, organización y refinamiento.
- El análisis arrojará recomendaciones generales, y no necesariamente estrategias específicas.
- Por tratarse de un estudio de caso, existen limitaciones en cuanto a las generalizaciones de las conclusiones.

1.7 Organización del Documento

El actual proyecto de investigación está formado por seis capítulos. A continuación se especifica el contenido de cada uno de ellos:

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema, objetivo general y específicos, justificación del trabajo, así como alcances y limitaciones a los que se va a enfrentar nuestro trabajo.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico de nuestro trabajo, en donde se exponen los conceptos de administración del conocimiento, transferencia de conocimiento, franquicia, así como las teorías que se tomaron como base de nuestra investigación.

En el tercer capítulo se expone la metodología que seguimos para conseguir la información necesaria y útil para poder llegar a dar recomendaciones a la empresa Ópera.

El cuarto capítulo consiste en una descripción detallada del proyecto Ópera en Bonaire basado en las entrevistas y observaciones realizadas.

El quinto capítulo contiene el análisis de los datos obtenidos del caso.

En el capítulo sexto se dan las conclusiones y recomendaciones para una eficaz transferencia de conocimiento en otras franquicias de Ópera.