

## CAPÍTULO 4

### La Pastelería Ópera

A las seis de la mañana llega el primer trabajador que asegurará que a primera hora habrá un delicioso pan caliente en cada una de las tiendas; por el momento todo está tranquilo, a partir de las siete empieza el bullicio: pasteleras, genovesas, gelatinas, tartas, almacén y producción se juntan para iniciar el periodo de mayor actividad de la pastelería; es a partir de este momento que se hacen las genovesas, los pasteles, las gelatinas, esas tartas llenas de colores; se puede sentir el movimiento, hay ruidos, olores; y todo esto se conjunta para dar como resultado una pastelería que ofrece pasteles de alta calidad, servicio y la distinción de la repostería francesa al alcance de cualquier bolsillo.

La primer sucursal fue abierta en la ciudad de Antigua el día 26 de Marzo de 1983, donde se abrió una planta de producción y sala de ventas. Cuando se empezó la pastelería se contaba con muy pocos recursos, por lo que la Sra. Estefanía Duarte y el Sr. Damián Mena gastaban lo menos posible y ahorraban todo lo que podía, fue gracias a esto que poco a poco la empresa ha ido creciendo hasta contar con cinco sucursales y una matriz. El crecimiento no sólo ha sido en sucursales sino también en productos, la Pastelería Ópera se caracteriza por producir variadas recetas, cuenta actualmente con 5 líneas de pasteles conformadas por alrededor de veinte pasteles diferentes; ofrece una gran variedad de pasteles para boda, XV años, primera comunión, bautizos, fiestas infantiles, aniversarios, eventos especiales y foto pasteles; y también cuenta con tartas, tartaletas, gelatinas, galletas, pan dulce, bocadillos salados y helados de excelente calidad.

Con toda esta gama de productos y la experiencia que a esta empresa respalda, nació la inquietud de crear una franquicia. Esta necesidad también surge porque en las franquicias se ve una solución al problema de expansión, ya que como se ha mencionado anteriormente, la empresa en la Ciudad Antigua enfrenta una saturación del mercado.

Para iniciar esta narración, describiremos a los principales personajes en la transferencia de conocimiento para la creación de la franquicia en Bonaire. El Sr.

Damián Mena es egresado de la carrera de administración de empresas y Gerente General de la Pastelería Ópera en Antigua. La Sra. Estefanía Duarte es la Directora General de la Pastelería Ópera en Antigua. El Sr. Román Salas, Ingeniero Industrial, trabaja como Gerente Administrativo de la Pastelería Ópera en Donaire. Finalmente la Sra. Norma Gonzáles, Doctora en Odontología, ha sido maestra de metodología de la investigación y ama de casa, actualmente es la Gerente de Producción de Pastelería Ópera en Bonaire.

La ciudad Antigua tiene una población de 242,247 habitantes, la principal actividad económica es la agricultura y el turismo; el clima es cálido la mayor parte del año, se divide por la temporada de lluvias que va de junio a septiembre, y el resto del año por una sequía extrema. La ciudad Bonaire tiene una población de 469,542 habitantes, las principales actividades económicas son la industria, la agricultura, y el comercio; el clima es templado y en general las lluvias son moderadas en todas las épocas del año; los alrededores de la ciudad presentan un panorama semidesértico.

El proyecto de franquicia de la Pastelería Ópera es un proyecto iniciado en la Ciudad Antigua, creado por el Sr. Mena quien, como mencionó en la entrevista, “después de veinte años de estar trabajando en vender pasteles y elaborarlos de manera artesanal y ponerlos al alcance de la mayoría de la población, consideraría una lástima que se perdiera toda esa información, si no me ocupara yo mismo de reproducirla o documentarla”, eso fue lo que lo decidió a documentar su experiencia. El Sr. Mena vio el proyecto de franquicia como algo que podía desarrollar a futuro en todo el país e incluso internacionalmente. Por otro lado, a este proyecto lo llama su hija natural, un proyecto 100% suyo.

La idea de iniciar una franquicia en Bonaire, nos menciona el Sr. Salas, había surgido a mediados del 2001, cuando el Sr. Mena les comentó que fueran buscando un buen local sobre una avenida de mucho tránsito para poner una Pastelería Ópera en Bonaire, como menciona el Sr. Salas, aquel comentario era como plática, pero no una plática en broma ya que existe una relación de amistad. Por otro lado, el Sr. Mena se interesó en poner una prueba piloto en Bonaire por ser, como él dice, “un Estado muy atractivo, moderno, emprendedor, perfectamente ubicado y con una posición envidiable en lo social, político y económico”. Sin embargo, en ningún momento se hizo una

investigación de mercado formal con respecto a los gustos y preferencias del mercado de Bonaire, sí se realizó un estudio de la competencia, pero muy limitado, es decir, únicamente se conocía a las pastelerías más famosas de la competencia y algunos de sus precios. Tampoco se sabía si los proveedores de Antigua existían en la ciudad de Bonaire.

A mediados del 2004 el Sr. Salas y la Sra. Gonzáles tuvieron la oportunidad de visitar al Sr. Mena y a la Sra. Duarte, en esta ocasión la Sra. Duarte comentó al Sr. Salas que cuando se cansara de lo que estaba haciendo les avisaran para que empezaran a trabajar en el proyecto de franquicia de la Pastelería Ópera.

La situación del Sr. Salas y de la Sra. Gonzáles, como ella nos mencionó, era la siguiente: “Debido al cambio de la crisis del país, y la crisis de trabajo, el hecho de que entre más edad tienes, menos te dan trabajo y si te dan trabajo te dan lo que ellos consideran que es bueno y no les importa más, nos orilló a buscar otras fuentes de ingresos”; es por esto que en el mes de agosto del 2004 el Sr. Salas se comunicó con el Sr. Mena para hacerle saber su profundo interés por la franquicia, el Sr. Mena le hizo saber que estaba estudiando un contrato de franquicia y en cuanto éste se encontrara listo se comunicaría con él. A través de este contrato el Sr. Mena aumentaría su confianza en el proyecto, ya que el miedo de ser víctima del oportunismo de sus franquiciatarios existe, y a través de un contrato ese temor se reduce. Fue a principios de septiembre del año 2004 cuando el Sr. Mena se comunicó con el Sr. Salas y, como éste nos mencionó, en ese momento le hace saber: “Yo creo que este es el punto donde se disparan las acciones ya, creo que ya está dado el momento, entonces ya tengo los elementos para que podamos empezar a trabajar, entonces ese es el momento en el que empieza esto”, siendo así el Sr. Salas viaja a Antigua para revisar el contrato y recibir información básica sobre el plan; toda esta transferencia del plan se dio de manera verbal e informal.

Desde el inicio del proyecto el Sr. Mena se basa en la premisa de que “Lo importante es transmitir la información con gusto, con alegría, con entusiasmo sin temor y sin prejuicios de ningún tipo”. De la misma manera, el Sr. Mena se caracterizó durante todo el proceso por ser sumamente repetitivo con respecto a aspectos que él consideraba importantes para la franquicia.

Cuando el Sr. Salas regresa a Bonaire inició la búsqueda del local, en esta etapa documentaba día a día los hechos en una bitácora, la cual enviaba vía Internet a Antigua. Esta bitácora contenía las dudas que se tenían acerca del funcionamiento de la franquicia, del local, del financiamiento así como las respuestas otorgadas por los franquiciatarios. Durante ese tiempo, en Bonaire empezaron a recibir documentación de Antigua, estos documentos contenían información acerca de las ventajas y desventajas del local, medidas, renta, ubicación, etc. En la búsqueda del local se tenían varias opciones, siendo el Sr. Mena desde la ciudad de Antigua quien diera la aprobación al local que se eligió. El local que quedó como segunda opción fue uno que se encontraba en la plaza las Américas, plaza que pertenece a un supermercado muy conocido, con una superficie de 40 metros cuadrados y una renta de \$7000 mensuales; sus ventajas eran que estaba ubicado en la plaza más popular de Bonaire, con mucha vista sobre una de las avenidas más importantes, con estacionamiento propio y estacionamiento obligado de los que va a pagar su recibo telefónico; sin embargo está en un segmento separado y no tiene la misma afluencia peatonal que el resto de la plaza y la renta es muy alta. Como este local se evaluaron nueve más. La mejor opción fue un local ubicado sobre una avenida importante dentro de una colonia muy popular, de 75 metros cuadrados y \$5000 mensuales de renta; sus ventajas son que está sobre una avenida con mucha afluencia vehicular y peatonal, entre colonias muy populares, entre muchos comercios, con mucha vista desde cualquier punto, no hay mucha competencia alrededor, con renta moderada y aumenta de acuerdo a la inflación; sus desventajas son que está ubicado en un crucero recién rediseñado, en el que al frente sólo se pueden estacionar vehículos que van a dar vuelta a la izquierda.

A partir de ahí vino la etapa de acondicionamiento del local. Se debe mencionar que el Sr. Mena no fue físicamente a conocer el local, sino que su decisión estuvo basada conforme a las evaluaciones realizadas por los franquiciatarios ubicados en Bonaire. Al momento de iniciar el acondicionamiento del local se presentó el siguiente escenario que el Sr. Salas nos explica: “Empezamos a ver situaciones, como por ejemplo él (Sr. Mena) me decía, oye es que están pagando muy caro la mano de obra, tu llámate a dos o tres y el que te ofrezca el mejor precio... su posición es real desde la dirección de Ópera Antigua, pero no es válido en Bonaire... entonces cuando tú tienes a alguien que es más o menos bueno, no lo sueltas aunque le pagues más, porque ya sabes

que el resultado es bueno.” Explicando un poco más lo comentado por el Sr. Salas, él se refiere a que fue un problema para las personas de Antigua los elevados costos de construcción que se fueron presentando en Ópera Bonaire. Estas diferencias se presentaron porque el nivel de vida y los costos de mano de obra de Antigua son considerablemente más bajos que los costos en Bonaire, por lo que las personas en Antigua pensaban que este proyecto iba a salir mucho más barato de lo que en realidad salió. Esta problemática para las personas de Antigua surgió por varias razones: falta de presupuestos, planeación, así como también desconocimiento del mercado.

A principios de octubre del 2004, al mismo tiempo que se iniciaron las obras en Bonaire, se inicio la capacitación del Sr. Salas y la Sra. Gonzáles, teniendo que cerrar o detener la obra en Bonaire por algunas semanas para poder irse a capacitar por ese periodo a Antigua. La capacitación se llevó a cabo de la siguiente forma: primero estuvieron una semana en Antigua, se regresaron por una semana a Bonaire, posteriormente regresaron el Sr. Salas y la Sra. Gonzáles nuevamente a Antigua por una semana, y regresaron a Bonaire, sin embargo la Sra. Gonzáles se sentía sumamente insegura de tener los conocimientos necesarios para abrir una pastelería, entonces la Sra. Gonzáles sin el Sr. Salas regresó a Antigua por dos semanas más. Es decir, estamos hablando de un total de 4 semanas de capacitación.

La capacitación se llevó a cabo en dos partes, la primera que era durante el horario laboral de la pastelería. Durante esta etapa el Sr. Salas y la Sra. Gonzáles se incorporaron al calendario de trabajo de la planta, tuvieron contacto directo con la gente y tuvieron la libertad de documentar todos los procesos, la Sra. Gonzáles menciona que le ayudó mucho a conformar una idea más completa: “yo había tomado apuntes de todo en el desarrollo que tuve allá, en la capacitación, y entre esas recetas y los apuntes que yo tomé, fui conformando mis ideas y formando mentalmente la estructura de todo”. Es importante destacar que las personas de Antigua habían pensado en los productos que se iban a hacer en Bonaire, que no eran todos los que se hacían en Antigua, pero las personas de Bonaire, por no tener una dirección o supervisión directa, pudieron observar todos los procesos; no observaron únicamente, también tuvieron la oportunidad de meter las manos, es decir, fue una capacitación práctica. La Sra. Gonzáles nos describió un día típico durante la capacitación: “llegábamos a las ocho y media y me decían ahora te vas a ir con Alma a cubrir, me ponía un torno y yo le

ayudaba y ella me iba vigilando [...] Entonces cuando yo tenía un espacio yo no me quedé paralizada agarraba mi cuaderno y me iba a ver qué era lo que seguía [...] nos hacíamos huequitos del tiempo que ellos (los trabajadores) tenían [...] y como yo quería ver el proceso de la mantequilla, que hasta las cinco las van a hacer o hasta las cuatro [...] Fue entonces donde me empecé a quedar hasta esas horas”.

El resultado obtenido de esta capacitación fue la obtención de productos muy parecidos a los de Antigua, el procedimiento de elaboración de los productos entre las dos localidades no varía mucho, una de las mayores diferencias son los tiempos de elaboración, en Bonaire son notablemente más lentos que en Antigua, pero consideramos que esto es cuestión de falta de práctica.

De las observaciones realizadas en el área de producción fueron tomando notas, que como lo mencionan el Sr. Salas y la Sra. Gonzáles, esas notas actualmente son como su Biblia. Es importante mencionar que en Antigua existen manuales y recetas de algunos de los procesos que las personas de Bonaire documentaron y observaron y que no les fueron proporcionados, pensamos que por desconocimiento de los mismos o por diferencias en producción. Es conveniente explicar la problemática, existe una considerable diferencia en cuanto a las proporciones de producción entre Bonaire y Antigua, ya que la producción de Antigua es sumamente superior a la de Bonaire, lo cual dificultó a las personas de Bonaire transferir las recetas a su punto de producción, las recetas tuvieron que modificarse. Para poder ejemplificar esta problemática hacemos referencia a la diferencia que existe en los equipos, en Antigua cuentan con 13 batidoras, 3 hornos y 6 refrigeradores, a comparación de Bonaire que cuenta con 2 batidoras, 1 horno y 2 refrigeradores (Tabla 4.1). Aunque es importante mencionar que los procesos que se siguen en Antigua son muy similares a los que se siguen en Bonaire, con excepción de los tiempos y cantidades que fueron adaptadas por la Sra. Duarte.

Tabla 4.1 Instalaciones

<b>Características</b>	<b>Antigua</b>	<b>Bonaire</b>
Dimensiones del Terreno	800 mts <sup>2</sup> , únicamente área producción.	72 mts <sup>2</sup> incluyendo la sala de ventas
Número de Batidoras	1 de 10 lt, 2 de 12 lts, 3 de 20 lts, 1 de 30 lts, 7 de 60 lts	2 Batidoras, una de 2 lts. de 20 Lts.
Número de Hornos	2 de 32 charolas, 1 de 10 charolas, 1 de 16 charolas	1 Horno Sansón, con capacidad de 2 charolas.
Número de Refrigeradores	6 verticales de una puerta y 2 congeladores verticales de una puerta.	2 verticales de doble puerta.
Número de mesas de trabajo	Pasteles 8, decoración 2, genovesas 3, cremas 2, gelatinas 2, tartas 3	2 Mesas de Trabajo
Número de estufas de gas	6 estufas de dos parrillas, 2 estufones de un quemador triple	1 Estufa, con dos parillas.
Número de fregaderos	7 de doble tarja.	1 Fregadero de una tarja.
Número de personas en producción	30 personas	2 Personas

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los layouts de ambas áreas de producción no se proporcionan por motivos de confidencialidad de los personajes involucrados.

Un problema que se suma al anterior es que una de las partes de este proceso de transferencia se mostró renuente al informar, ya que no se encontraba muy convencido/a del éxito del proyecto, por lo que no le tiene mucha fe ni tolerancia, además sintió que no estaba bien informado/a acerca de lo que pasaba en Bonaire, y por ello no brindó su apoyo total y se sentía invadida cuando le pedían información. Así mismo, tenía una tendencia de baja disposición a brindar la información que se le pedía, por lo que los miembros que se hayan en Bonaire evitan pedir información de producción y sacan sus propias conclusiones en base a su sentido común.

La segunda parte de la capacitación consistía en pláticas que tenían por las tardes con el Sr. Mena, éstas eran de todo un poco, asuntos administrativos, contables, producción, realmente un programa estructurado no existía, como lo mencionan los entrevistados, era una lluvia de ideas, ejemplos y dudas; así mismo se les proporcionaron algunos documentos sobre esos temas que eran analizados y comentados en estas sesiones. El Sr. Mena menciona que hubo una comunicación directa y franca donde él les pudo dar todas las bases necesarias.

El trabajo durante los días de capacitación fue realmente muy intenso, la llegada a la planta era entre ocho u ocho y media de la mañana y terminaban a las ocho de la noche, después de tener pláticas con el Sr. Mena. Cabe destacar que todos los entrevistados mencionaron que la capacitación se dio en un periodo considerablemente corto, es decir, definitivamente consideran que la capacitación debió haber tomado más tiempo. En la opinión de la Sra. Duarte, el Sr. Salas y la Sra. Gonzáles es absolutamente necesario que esta capacitación no se lleve así, sino que se requiere un programa de capacitación. En este programa se debería establecer cuáles serían los objetivos del temario y argumenta que, debido a la tónica de amistad, las transferencias fueron totalmente informales, relajadas y sin un orden claramente definido.

Es importante destacar que los poseedores de información, es decir, el Sr. Mena y la Sra. Duarte, se encontraban sumamente ocupados en los meses que el Sr. Salas y la Sra. Gonzáles estaban tratando de obtener la información de ellos ya que, como sabemos, el mejor mes en ventas para la mayoría de las empresas es el mes de diciembre y esto representa, por supuesto, los meses de mayor trabajo. Entonces, la obtención de la información se dio en los espacios de tiempo que el Sr. Mena y la Sra. Duarte podían ofrecerles. El Sr. Salas menciona que hubiera preferido empezar con el proyecto a partir del mes de enero, ya que así se les hubiera podido prestar una mayor atención, esto habla de la planeación que se dio en el proyecto, “en Antigua tenían mucho trabajo y muchas veces tardaban en resolvernros dudas, darnos información o mandarnos el dinero, lo que afectaba la planeación, porque no existía un orden definido y creo yo que ese fue el mayor problema”.



Ya estando en Bonaire después de la capacitación, trataron de apurar la obra lo más posible para que ésta fuera terminada y estuviera lista para abrir a finales del mes de enero. Durante todo este tiempo se siguió manteniendo informado al Sr. Mena respecto a la obra mediante la bitácora antes mencionada que ahora contenía los avances de la obra, así como las dificultades que se iban presentando. Como ejemplos de dicha bitácora se mencionaban los materiales y la cantidad que se iban comprando, se explicaba qué partes se estaban remodelando, cuántos trabajadores se necesitaban y de qué especialidad, se explicaba la posibilidad de realizar ciertas remodelaciones a cambio de rentas, entre muchas otras cosas. Existió comunicación también vía fax y conversaciones telefónicas. Todas las conversaciones y dudas eran enviadas directamente al Sr. Mena, ya que los franquiciatarios no tienen permitido tratar directamente con el equipo de trabajo del Sr. Mena. Sin duda este último se apoya de su personal administrativo, de ventas, etc. sin embargo todo debe ser a través de él o directamente con la Sra. Duarte. Cabe mencionar que la comunicación vía fax fue eliminada a partir de un suceso que nos menciona la Sra. Gonzáles: “Recibimos la lista de precios vía fax impreso en papel térmico, y las letras salían muy borrosas, pero como no quisimos molestar a Antigua, nosotros (Ella y el Sr. Salas) tratamos de descifrar los números y hubieron muchos errores” a partir de entonces la comunicación vía fax fue eliminada para poder evitar todos los conflictos que se podrían generar.

Así mismo inició la búsqueda de proveedores de materia prima en Bonaire por parte de los Sres. Gonzáles y Salas. La búsqueda se basó en una lista de proveedores autorizados que se les envió de Antigua. Se pensaba que por ser dos ciudades del mismo país encontrar los proveedores iba a ser tarea sencilla, sin embargo, esto no fue así. Las personas de Bonaire tuvieron que hacer uso de otros proveedores que no estaban en la lista, por cuestiones de precios y distribución. Todos los proveedores fueron autorizados desde Antigua, causando verdaderamente cierto disgusto por parte de las personas de Antigua, ya que les hubiera gustado mantener las mismas materias prima por cuestiones de calidad. Pero es cierto que las personas de Bonaire también estaban preocupados por la calidad. La labor de encontrar los mejores proveedores en Bonaire al mejor precio no fue nada sencilla, hasta la fecha siguen buscando y cambiando de proveedores.

De manera que estamos hablando de que a partir de que se inician las primeras pláticas, o la primera transferencia de información, hasta la apertura de la tienda, hubo un transcurso de 4 meses aproximadamente.

El Sr. Mena nos menciona que “No hay un ansia desesperada de ganar dinero, no hay una ambición abierta de hacerse ricos inmediatamente, no queremos hacernos millonarios de la noche a la mañana, no se tiene prisa. Lo que queremos es desarrollar una unidad de producción ejemplar, un modelo que nos sirva para otras partes del país”.

En la primera semana de apertura de la tienda en Bonaire se contrató a una persona para ayudar en la pastelería en las actividades diarias, esta persona fue capacitada por Sra. Gonzáles mediante la observación y guía. Poco a poco fue conociendo mejor los procesos, hasta que ella misma ahora conoce y realiza todas las recetas sin ayuda de Sra. Gonzáles. Incluso podría decirse que es quien los impulsa a ir más allá, a librarlos de sus miedos y limitaciones. Roberta Rodríguez, su asistente, señala que la Sra. Gonzáles es muy temerosa, no quiere arriesgarse a hacer cosas nuevas, y que constantemente ella la anima.

Desde la apertura de la tienda la comunicación era diaria, la Sra. Duarte pidió todo por escrito para que quedara huella de todas las dudas. Las dudas e información que se transmitían eran con respecto a fabricación, producción, cantidades, administración, contratos y presentación de los estados financieros. Poco a poco fue bajando la emoción de la apertura y de la misma forma la comunicación, pero como aún existían muchas dudas la comunicación vía Internet se daba al menos tres veces por semana. “Pero finalmente empezaron a volar con sus propias alas”, comenta molesta la Sra. Duarte. La Sra. Gonzáles menciona la necesidad de usar el sentido común y evitar molestar a las personas en Antigua. Ahora la comunicación se realiza una vez por semana, en la cual Bonaire manda sus reportes de ventas a través de Internet.

El Sr. Salas y la Sra. Gonzáles perciben que la franquicia va muy bien ya que las ventas siguen en crecimiento, aunque en realidad la franquicia aún no obtiene utilidades. El Sr. Salas calcula que dentro de un año la sucursal de la Pastelería Ópera empezará a generar utilidades. Estas utilidades serán utilizadas para pagar el financiamiento que fue otorgado por Antigua, ya que la apertura de la tienda se dio a

través de un financiamiento, para el cual se firmaron pagarés por parte de las personas de Bonaire y se fueron haciendo depósitos desde Antigua, ya que las personas interesadas en Bonaire no tenían los ahorros necesarios para poder financiar dicho proyecto. Después de pagar el financiamiento, el contrato estipula que se pagará una regalía continua mensual equivalente al 5% de las ventas totales mensuales.