

CAPÍTULO 6

Recomendaciones

En este capítulo iniciaremos comentando el factor planeación que tanto faltó en este proyecto y que, desde nuestro punto de vista, desencadenó todos los demás problemas. El hecho de que exista planeación en este tipo de proyectos no sólo es para mejorar los resultados del mismo, sino que es la obligación de los franquiciatarios. Es decir, si hubiese existido una planeación de cada uno de los elementos fundamentales que conforman una franquicia, es decir, desde la calendarización hasta la creación de manuales, realmente esta discusión o tesis no tendría mucho sentido ya que definitivamente todo hubiera dado mejores resultados. Como principio básico era necesario que existieran manuales de procesos o recetas y que estos se hubieran planeado y realizado desde antes. Como no se puede regresar el tiempo, lo que sugerimos hacer, es tomar toda la información recopilada por las personas de Bonaire, así como los manuales de procesamiento que ya existen en Antigua e ir integrando los manuales, teniendo muy en cuenta todas las dudas e inquietudes que surgieron en Bonaire. No se puede iniciar un proyecto similar al que se hizo en Bonaire sin tener los manuales terminados ya que definitivamente existen muy pocas posibilidades de que el proyecto tenga éxito; además de que la cuota inicial que se paga por una franquicia, entre otras cosas, es para obtener el *know how* de la empresa de una manera estructurada y ordenada sin importar la fuente de financiamiento.

Así mismo, ya que las personas que poseen toda la información en Antigua respecto a la empresa se encuentran sumamente ocupadas realizando sus labores diarias en Antigua, es necesario que se contrate o asigne a una persona de la empresa la tarea de organizar y realizar los manuales, así como coordinar y dirigir la capacitación de los franquiciatarios. De la misma forma, llevar una supervisión o dirección directa con los franquiciatarios. Esta persona no sólo dará el apoyo técnico que los franquiciatarios necesitan, sino también la seguridad a las personas de Antigua de que éstos están haciendo las cosas como ellos lo desean. Es necesario que esta persona tenga habilidades de comunicación y dé a ambas partes, franquiciatarios y franquiciatantes, la seguridad y apoyo que necesitan. Debemos entender que esta persona no puede conocer todo lo que los gerentes de Antigua saben, esta persona simplemente funcionará como un facilitador de la información y un contacto directo entre las partes.

Los manuales pueden ser elaborados con la asistencia de una firma de consultores especializados en franquicias, el costo puede ser elevado pero a futuro aportará muchos beneficios. Los manuales son los objetos de frontera más importantes en la transferencia del conocimiento, además de que nos dan credibilidad y fortaleza como franquicia.

Respecto a la capacitación, existen detalles que se deben tener muy en cuenta. Primero es importante que se cree un plan de capacitación estableciendo los objetivos de la capacitación, los temas a cubrir y el plan de trabajo. Para que los planes de trabajo se lleven a cabo es necesario escoger un área de trabajo separada de la producción cotidiana de Antigua donde las personas sean capacitadas. Las personas en capacitación no tienen por qué incorporarse al calendario de trabajo de Ópera, deben seguir un plan de trabajo e ir realizando los pasteles conforme el grado de dificultad o el plan de producción que esa franquicia tenga. En el caso Antigua-Bonaire, se les dio completa libertad de realizar y hacer cualquier receta, lo cual no deberá volver a suceder ya que puede causar confusión en los capacitados y, en ciertas ocasiones, puede ser que transporten esas recetas a su planta de trabajo sin autorización de las personas de Antigua. De cierta forma, no se evitará el contacto con la gente, ya que serán las personas de Antigua quienes les den la capacitación y les expliquen cómo hacer los pasteles, pero separado de la producción cotidiana. Será importante que conozcan la planta en su totalidad, pero siempre bajo la supervisión de una persona.

De la misma forma, ya que el conocimiento en su totalidad lo tiene el grupo y no el individuo, como menciona Cook y Brown (1999), hubiese sido interesante que en lugar de que el único tutor o maestro de las personas de Bonaire fuera el Sr. Damián Mena, también hubieran intervenido otras personas en las clases teóricas, como la Sra. Estefanía, alguna persona de ventas, recursos humanos, producción, etc. Esto hubiera enriquecido definitivamente esta capacitación. Estas intervenciones, donde se explicarían los temas en los que cada uno se especializa, se encontrarán dentro del calendario de trabajo.

El otorgar a alguien el *know how* de su empresa es exponerse a muchos riesgos, principalmente de traición, por lo que en estos casos se utiliza un contrato de

confidencialidad donde todas las partes se comprometen a no utilizar el *know how* para beneficios personales, sin embargo esto no reduce el riesgo completamente, por lo que proponemos que los franquiciatarios se vuelvan dependientes de algún insumo de los franquiciates: como en este caso los pasteles son un producto frágil, lo que recomendamos es que la asociación de franquicias de la Pastelería Opera cree convenios con sus proveedores de materia prima, para que surtan bajo un precio especial, dadas a las grandes cantidades compradas, su materia prima, esto crearía economías de escala que a los franquiciatarios no les convendría perder. Otra opción es la imagen, deben trabajar en ella para que esté bien definida: el modelo de vitrina que se debe comprar y que lleve desde impreso el logo de la pastelería; los azulejos que deben utilizar; la marca y el color de la pintura que deben utilizar; el mobiliario; la iluminación, los espectaculares; los anuncios, los insumos secundarios que deben ser vendidos, de manera que la pastelería no parezca ser una de la esquina, sino una Pastelería Bonaire que se reconoce desde el momento en el que se pone el primer pie, y la cual vale ya más por su nombre que por su producto.

Si este plan no se puede llevar a cabo, lo que consideramos conveniente es que definitivamente se haga un análisis de los proveedores del mercado al que se va a ingresar. Es decir, en el caso de Bonaire sabemos que había proveedores de Antigua que no existían en Bonaire o tenían presentaciones diferentes a las que existen en Antigua, algunos otros tienen precios muy altos comparados con los de Antigua, siendo para las personas de Bonaire más conveniente adquirir los productos de otros proveedores. Este tipo de problemas se tienen que anticipar, se tienen que tener bien definidos los proveedores y evitar a toda costa que los proveedores se cambien, ya que en esta industria los ingredientes son de vital importancia para el buen sabor de un pastel.

Todas las personas involucradas en este proyecto deben de creer en él, es necesario que todas las partes estén convencidas. Bechky (2003) nos dice que entre más se van conociendo a las personas más lazos de confianza se crean, sin embargo, debe existir disposición de las partes de conocerse y transmitir todo el conocimiento que sea posible, el éxito de una de las partes, también representa el éxito de la otra parte.

Antes de abrir la franquicia en Bonaire no se realizó un estudio de mercado en el cual se determinarían los gustos y preferencias de las personas. Se realizó un estudio de

la competencia, pero a partir de él no se obtuvo información referente a sus clientes. Un estudio de este tipo hubiera podido ayudar a determinar el tipo de pasteles que gustan para poder facilitar la elección por parte de Ópera Antigua. También se podría determinar cuál es el segundo producto más solicitado en la pastelería. Información también relevante es qué es lo que buscan en una pastelería, ya sea el sabor, la variedad, el precio, la calidad, la imagen, la ubicación, entre muchas otra variables. Con toda la información obtenida se podría determinar qué estrategia llevar a cabo para poder obtener mejores resultados y una planeación más sencilla.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es dar mayor importancia a la selección del local, se debe ir físicamente para poder determinar si es realmente la mejor elección; en este caso fue determinante en los resultados obtenidos, se eligió un local que a pesar de que tiene mucho tránsito, éste es vehicular, no peatonal, además de que se encuentra en una avenida con laterales, por lo que incluso el tráfico vehicular de las laterales es muy escaso. Es necesario hallar un local que tenga una fuerte afluencia peatonal, y no hay que confiarse de los criterios de los franquiciatarios por mayores especificaciones que se les brinden, se debe ir físicamente a verificarlo.

El análisis financiero obtenido por la pastelería Ópera en Bonaire no es muy atractivo para futuros inversionistas, estamos hablando de un caso en particular en el cual se recupera la inversión a partir del sexto año, esto se debe a la localización del local, como se mencionó, se necesita una mejor ubicación que tenga mucho flujo peatonal, en consecuencia las ventas son muy bajas, están en aumento pero no son las necesarias para volver el negocio atractivo. Un negocio es atractivo cuando la inversión se recupera máximo a los tres años de su creación, por lo que es necesario encontrar un buen punto de venta. A la pastelería Bonaire lo que le queda por hacer para mejorar esta situación es encontrar otra plaza que funcione como punto de venta, ya que se realizó una gran inversión para el lugar de la fabricación, esta debe tener mucho afluencia peatonal.

En el caso de esta transferencia de información, hubo muchos factores externos que intervinieron para que fuera exitosa, sin embargo, es muy complicado que esos factores se vuelvan a conjuntar y creen otra transferencia exitosa ya que las personas no van a ser siquiera similares a las de Bonaire. Definitivamente el método de transferencia

de conocimiento utilizado en Ópera va en contra de todos los estatutos de franquicia. Se necesitan manuales, se necesita más conocimiento explícito y menos tácito, se necesita una planeación y una metodología de enseñanza mucho más estructurada.

Finalmente brindaremos 10 puntos que ayudarán a mejorar la implantación de las franquicias, así como para volverla atractiva para futuros inversionistas:

- Transferencia del conocimiento
 - Crear manuales de operación
 - Tener un programa de capacitación.
 - Contar con un área especial para la capacitación
 - Tener un manual de imagen
 - Tener un manual administrativo
 - Tener un manual económico – financiero
- Planeación
 - Asegurarse de tener un local con mucha afluencia peatonal
 - Realizar un estudio de mercado.
 - Tener contratos con los proveedores.
 - Planear la creación de la franquicia, es decir dar fechas a cada actividad y asegurarse de tener tiempo para dedicarle al proyecto.
- Mantenimiento
 - Crear lazos de confianza con los franquiciatarios.
 - Brindar atención y asistencia continua a los franquiciatarios.