

CAPÍTULO 4

Análisis de Resultados

En éste capítulo se presentarán los resultados hallados a través de las entrevistas realizadas a los dueños del restaurante.

Las entrevistas fueron realizadas personalmente con dos de los socios del restaurante en cuestión, éstas fueron basadas en un cuestionario previamente diseñado de acuerdo al marco teórico contenido en el capítulo dos.

Con la finalidad de analizar si los empresarios cuentan con un conocimiento previo del sistema de franquicias, se les pregunto acerca de los términos básicos así como la existencia de manuales de operaciones y procedimientos en su restaurante, que son considerados primordiales para el establecimiento de una franquicia. De igual manera se pregunto la opinión personal de cada uno, acerca de las ventajas y desventajas del modelo de franquicia y cuál es la razón principal por la que quisieran implementarlo a su negocio. Las entrevistas consistieron en 28 preguntas abiertas a los socios, en las que se va de lo general a lo particular con relación al modelo de franquicias y el negocio en cuestión.

4.1 Sobre el modelo de Franquicia

Esta primera sección trata acerca de las preguntas referentes al modelo de franquicia, con el objetivo de conocer si los socios del restaurante en cuestión tienen información y conocimiento suficiente acerca del modelo.

4.1.1 ¿Conoce como funciona el modelo de negocio: franquicia?

Ambos entrevistados están conscientes del modelo de negocio: franquicia, conocen la información esencial y los términos que son utilizados por el mismo. Se tiene un conocimiento acerca del modelo y sus implicaciones, saben que poseen el know how y la experiencia de un restaurante exitoso en Puebla que puede ser llevado a diferentes lugares de la República Mexicana mediante un apropiado modelo de franquicia.

4.1.2 En su opinión ¿cuál o cuáles cree que sean las ventajas y desventajas de operar su negocio como franquicia?

Los socios creen que las ventajas principales son; el crecimiento rápido y expansión de la empresa a través de capital externo, así mismo un mejor poder de negociación con proveedores pues se incrementará el volumen de compra. La expansión del mercado que les dará un mejor posicionamiento, acreditación y fortaleza como marca. De igual manera el modelo de franquicia les dará la oportunidad de tener una mayor cobertura de territorio.

A su vez están conscientes de las posibles desventajas que este modelo implica y piensan que son las siguientes; el riesgo constante de deserción de los franquiciatarios, así como la mala operación y/o administración de los mismos, lo cual daría una mala imagen para la marca. Proporcionar información a terceros y que el crecimiento sobrepase el control de la misma.

4.1.3 ¿Tiene un plan de trabajo que contenga los pasos y las actividades a seguir con el fin de llevar a cabo la franquicia?

El modelo de franquicia se ha contemplado y es una oportunidad latente para el restaurante por lo que se ha diseñado un plan de trabajo ha seguir para la implementación de éste.

4.1.4 ¿Cuáles cree serán los beneficios que traerá el convertir su negocio a un modelo de franquicia, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario?

Para el franquiciatario la tranquilidad de invertir en un negocio probado que le dará con mayor seguridad resultados favorables, al igual que un respaldo para confrontar problemas.

Para el franquiciante el crecimiento de la marca y la capitalización para el crecimiento propio. Y en general el poder del grupo.

4.1.5 ¿Cuál es la intención de llevar a cabo el modelo de franquicia?

Que la empresa y los socios como personas se desarrollen, que la primera perdure y tenga una presencia y crecimiento nacional.

4.1.6 ¿Hasta dónde llegaría su participación como franquiciante en caso se franquiciar su negocio?

Aún no está determinado que es lo que estaría incluido, sin embargo se tiene toda la disposición para traer los mayores beneficios tanto para el negocio como para el franquiciatario. Así mismo se pretende dar continuidad a la innovación y liderazgo que hoy tienen en el mercado.

4.2 Acerca del Mercado

En esta sección se habla acerca del mercado al que el negocio está dirigido, su segmentación y si éste cuenta con estudios de mercado que puedan ser de utilidad en caso de aplicar el modelo de franquicia.

4.2.1 ¿A qué tipo de mercado va dirigido su negocio?

El restaurante está dirigido al público en general de nivel socio económico medio, medio-bajo.

4.2.2 ¿Cuenta con una segmentación de mercado bien delimitada?

La segmentación está principalmente delimitada por el tipo de ingreso, el horario de uso, así como clientes frecuentes que son leales a la marca. De acuerdo a la información obtenida en el marco teórico podemos decir que la segmentación de mercado del restaurante cae dentro de las siguientes tres categorías; de uso, situación de uso y demográficas. La primera se refiere a la lealtad de la marca que los consumidores puedan tener, la segunda categoría esta relacionada con el horario en la que los consumidores requieren el producto y servicio y por último se cae en la categoría de demográfica de acuerdo al ingreso del consumidor promedio.

4.2.3 ¿Tiene algún estudio de mercado?

El restaurante cuenta con algunos estudios de mercado que se han realizado en los últimos años. El más reciente fue realizado en noviembre del 2007 por un grupo consultor en el que se incluye una investigación cualitativa y cuantitativa que ayudo para determinar su posicionamiento en el mercado y reconocimiento. En éste se hicieron algunas recomendaciones como trabajar en la marca y un posible cambio o actualización de la imagen (en específico del logotipo) y cambiar el nombre a uno menos genérico. A partir de dicho estudio se han realizado diferentes cambios y mejoras en el restaurante sin embargo se continúa trabajando.

4.2.4 ¿Se ha realizado un análisis FODA para su negocio?

Si, hace unos años se mando a hacer un análisis FODA con la intención de conocer mejor las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Así como su posible utilización en el futuro para la implementación de la franquicia.

4.2.5 ¿Cuenta con algún tipo de publicidad o plan de marketing? De no hacerlo, ¿existe la intención de llevarlo a cabo en un futuro?

No, por el momento se hacen esfuerzos aislados, sin embargo existe la intención de formalizar esto para cuando se inicie el crecimiento de franquicias y termine un proyecto de mejora de imagen que está en proceso.

4.3 Acerca del Restaurante en específico

Se realizaron preguntas específicas acerca del negocio, con la finalidad de analizar que tipo de negocio se opera, bajo que régimen y si éste es competitivo de acuerdo a la media de clientes y a sus precios.

4.3.1 ¿Qué tipo de negocio opera actualmente?

Se cuenta con tres unidades administradas familiarmente con estatutos y responsabilidades definidas como restaurante. En las tres sucursales se proporciona un servicio de restaurante de desayunos tipo mexicano bajo el mismo concepto familiar, cálido y de cierta manera personalizado.

4.3.2 ¿Bajo qué régimen fiscal opera actualmente?

Se opera bajo un régimen general.

4.3.3 ¿Cuáles son sus necesidades de expansión?

Principalmente de capital humano y económico para el crecimiento. El objetivo principal es llevar a la marca a otros lugares de la República Mexicana y establecerse con un restaurante de desayunos de excelente calidad y servicio.

4.3.4 ¿Cuenta con precios competitivos?

Si, especialmente por la relación precio - producto. De acuerdo con el estudio más reciente los precios compiten con restaurantes como Sanborn's, Vip's y Mi Viejo Pueblito. El precio es accesible al mercado meta y en relación al producto y servicio es adecuado.

4.3.5 ¿Cuál es la media de clientes al día?

En una unidad, fluctúa entre los 180 y 500, dependiendo el día. Usualmente los fines de semana y días festivos se trabaja a la capacidad máxima de cada una de las unidades y durante la semana se mantiene una media de 250 clientes al día aproximadamente.

4.4 Acerca del Reclutamiento y de los Empleados

En esta sección se realizaron preguntas acerca del reclutamiento y de los empleados con los que se cuenta, el objetivo es conocer que tipo de empleado es requerido en el restaurante para poder seguir con el mismo modelo con el que han operado a lo largo de los años. Así como poder establecer un perfil adecuado del franquiciatario que se busca.

4.4.1 ¿Qué tipo de reclutamiento es utilizado actualmente?

Debido a su forma de operar familiar, el reclutamiento es simple y personalizado, se realizan entrevistas personales por los jefes de cada área y finalmente los dueños son quienes tienen la última palabra.

4.4.2 ¿Cuál es el perfil que busca en sus empleados?

El perfil depende del puesto al que se aplique, en el área de cocina se busca personas con familia, disposición para trabajar y de preferencia sin experiencia para que no estén maleados. En el área de servicio principalmente se requieren jóvenes estudiantes con ganas de trabajar.

En general se busca honestidad, disposición y buena atención con la finalidad de prevalecer como un restaurante familiar.

4.4.3 ¿Con cuántos empleados cuenta?

Se cuenta con aproximadamente 100 empleados en cocina y servicio, distribuidos en las tres unidades que operan, aunque existen empleados eventuales que se requieren cuando aumenta la demanda.

4.4.4 ¿Cuál es la rotación aproximada de sus empleados?

No se cuenta con estadísticas formales, sin embargo por aproximación la rotación de personal de servicio es de 1 o 2 al mes, dependiendo la temporada ya que intervienen los ciclos escolares por la naturaleza del perfil que se busca.

En el área de cocina la rotación es muy baja, también por la naturaleza del perfil.

4.5 Acerca del Modelo Operativo del Restaurante en cuestión

Las preguntas relacionadas a las operaciones y procesos del restaurante fueron realizadas con el objeto de conocer si se cuenta con manuales y contratos formales necesarios para el modelo de franquicia.

4.5.1 ¿Actualmente cuentan con una misión, visión y valores?

Si, la empresa se ha esforzado por tener una buena imagen y servicio, y desean brindar a todos sus clientes la mejor atención y calidad, por lo que lo han plasmado en una misión, visión y valores que se reflejen en el día a día.

4.5.2 ¿Actualmente cuenta con algún manual de operaciones?

Sí, los restaurantes cuentan con un manual de operaciones con la finalidad de poder brindar un servicio uniforme en sus tres sucursales, así como contar con una herramienta importante para expandir su mercado.

4.5.3 Actualmente ¿cuenta con algún manual de procesos?

Sí, como se menciona previamente, ésta también es una herramienta clave para su crecimiento.

4.5.4 ¿Sus procesos y procedimientos son estandarizados en las diferentes sucursales?

Actualmente no todos los procedimientos y procesos han sido estandarizados al 100% sin embargo se está trabajando en la supervisión y terminación de los mismos.

4.5.5 ¿Cuenta con contratos formales?

Se tienen contemplados y definidos en cuanto a que es lo que se desea incluir en el marco legal, sin embargo aún no han sido redactados formalmente, este proceso se hará en poco tiempo a través del abogado de los socios.

4.6 Opinión de los socios acerca de la implementación del modelo de franquicia

Esta última sección de preguntas fue desarrollada con el objetivo de conocer la sincera opinión de los dueños del restaurante acerca de la posible implementación del modelo mencionado anteriormente, para saber si se cuenta con los recursos necesarios para su adecuada implementación y éxito, así como de las consecuencias que esto implica.

4.6.1 ¿Se cuenta con el capital suficiente para convertir su negocio en franquicia?

Los socios están conscientes de la inversión que implica la conversión de un modelo de negocio tradicional a uno de franquicia, y están preparados económicamente para llevarlo a cabo.

4.6.2 ¿Está usted consiente de que a pesar del posible éxito que conlleva una franquicia existen riesgos que deben ser tomados en cuenta?

Los socios están consientes de que se corren riesgos que pueden o no ser controlados, sin embargo consideran que es una muy buena oportunidad para su negocio. De igual manera están estudiando todas las posibilidades y saben la importancia de contar con la ayuda de un experto que los guíe.

4.6.3 En su opinión ¿es posible llevar a la franquicia su negocio, conservando su forma de operar tipo familiar?

Los socios creen que si es posible la transición pero a su vez están conscientes de que hay cambios por venir y los ven con optimismo.

4.7 Check-List de Documentos y Herramientas

Se realizó un check-list que muestra los documentos y herramientas que son considerados necesarios e importantes para una buena implementación del modelo de franquicias así como su éxito. Éste con el fin de reducir complicaciones entre las partes y garantizar que los servicios sean proporcionados de manera adecuada y uniformemente en las diferentes sucursales o franquicias.

Se tomo como base los componentes sugeridos por el Lic. Cesar Aranday en la conferencia “¿Mi negocio es franquiciable?”. Las tablas se encuentran en el capítulo dos que contiene el marco teórico.

A continuación se muestra el Check-List que fue contestado por los socios del restaurante en cuestión. Se puede observar que hay mucho trabajo por realizar, sin embargo ya se cuenta con algunos documentos importantes para la posible implementación del modelo de franquicia. Actualmente se cuenta con documentos como los manuales que ya han sido realizados y revisados, otros que están en proceso y unos más que aún no se tienen disponibles pero se está trabajando poco a poco para que puedan ser elaborados por el personal del negocio y por los profesionales correspondientes a cada área en un futuro cercano.

	A. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA		B. INSTRUMENTACIÓN JURÍDICA
!	Concepto de Negocio por Franquiciar	✗	Carta de Intención o Precontrato
!	Tipos de Franquicia	!	Contrato de Franquicia
!	Plan Financiero (Franquiciatario y Franquiciante)	!	Contrato de Licencia de Marca
!	Contraprestaciones Económicas (Cuota Inicial, Regalías, Publicidad, Venta de Insumos o productos)	!	Contrato de Suministro
✓	Ubicación (Criterios y Variables)	!	Convenios de Confidencialidad
✓	Análisis de Franquicias Competidoras	!	Contrato de Comodato
✓	Territorio	!	Estrategias de Confidencialidad
!	Proveeduría	!	Otros Contratos Relacionados
!	Organización de la Empresa Franquiciante		
!	Perfil del Franquiciatario		
!	Plan de Expansión		
✓	Análisis FODA		

	C. MANUALES Y PROGRAMAS DE ASISTENCIA		D. HERRAMIENTAS COMERCIALES
✓	Manual de Apertura	✗	Plan de Medios
✗	Manual de Imagen	✗	Folletos de Franquicia
✓	Manual de Operaciones	✗	Cuestionario - Solicitud de Franquicia
✓	Manual de Administración	✗	Herramientas Psicométricas de Selección de Franquiciatarios
✗	Manual de Recursos Humanos	✗	Circular Oferta de Franquicia (COF)
✗	Manual de Mercadotecnia	✗	Contenido de Franquicias en Página de Internet
✗	Manual de Entrenamiento	✗	Herramientas de venta, diseño y calidad
!	Manual Corporativo		
✗	Programas de Capacitación		
!	Programas de Soporte y Asistencias		

SIMBOLOGIA	
✗	No Disponible
!	En Proceso
✓	Disponible