



## BRIEF CASES

412-S24

4 DE ABRIL, 2011

JAMES L. HESKETT  
RICHARD LUECKE

## Porcini's Pronto: "Excelente cocina italiana al instante"

En enero de 2011, Tom Alessio, vicepresidente de Mercadotecnia en Porcini's, Inc. de Boston ponderaba los problemas que habían surgido por una expansión potencial del negocio de restaurantes de su empresa. El mercado local para los restaurantes de cadena de servicio completo se aproximaba a su punto de saturación tanto en sus ubicaciones en la ciudad como dentro de centros comerciales. Las grandes cadenas buscaban crecimiento en el extranjero, pero siendo un pequeño participante regional, Porcini's no tenía ni los recursos ni el poder de marca para buscar esa opción. Necesitaba un medio local para crecer.

Alessio había persuadido a los altos ejecutivos de Porcini's para que consideraran la apertura de sucursales con un menú limitado, Porcini's "Pronto", para atender a los viajeros que usaban las autopistas interestatales. La mayoría de los competidores que atendían este mercado ofrecían comida rápida o eran establecimientos de bajo nivel. Alessio creía que Pronto podía ofrecer una diferencia de calidad que los viajeros valorarían, pero los retos eran sustanciales. ¿Podría Pronto ofrecer de forma rentable una selección limitada del menú estándar de Porcini's a precios moderados sin poner en riesgo la reputación que la empresa tenía por su excelente comida? ¿Podría mantener los famosos altos estándares de servicio de Porcini's? ¿Podría de forma rentable entrar a un mercado ocupado por competidores establecidos?

La calidad de la comida y del servicio eran sólo dos aspectos del reto. Porcini's –una empresa no cotizada en bolsa y con lento crecimiento– tendría que lanzar rápidamente sus nuevos restaurantes para poder establecerse como una marca poderosa. Sin embargo, con limitaciones de capital y de acceso a ubicaciones de primer nivel, eso parecía improbable *a menos que* adoptara ya fuese un modelo de franquicias o de propiedad sindicada. El primero arriesgaba la reputación de calidad de la empresa; el segundo podía producir un ritmo de crecimiento para el cual la empresa estaba mal preparada.

---

El caso de LACC número 412-S24 es la versión en español del caso de HBS número 4277. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2013 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Trabajando con el vicepresidente de Operaciones Kurt Jensen, la directora de Recursos Humanos Wanda Halloran y con la chef en jefe Mariana Molise, Alessio había planteado algunas tácticas para facilitar las metas de calidad de Pronto. Éstas incluían un innovador proceso para seleccionar, valorar y recompensar a los empleados y el uso de tecnología inalámbrica para eliminar tiempo en el proceso de cobro a los clientes. Mientras tanto, la chef Molise había comenzado a formular artículos para un menú que ofreciera "una gran cocina italiana al instante".

En la mente de Alessio, todas las partes del concepto Pronto –calidad en el servicio y en los alimentos, precio, marca, ubicación y forma de propiedad– tenían que estar coordinadas y apoyarse mutuamente. Además, el concepto tenía que lograr o exceder la tasa de utilidades del 6% que mantenía la empresa. Ese era un gran reto.

## Antecedentes de la empresa

Porcini's, Inc. había comenzado en 1969 como un restaurante de propiedad familiar en el North End de Boston, un vecindario preponderantemente ítalo-americano. Durante las siguientes dos décadas Porcini's abrió nuevos restaurantes en Hyannis, Massachusetts, Providence y Newport, Rhode Island y en Hartford, Connecticut. En 1989, la familia (los Ventolas) vendió una porción mayoritaria de la empresa a un grupo de inversionistas privados. La nueva administración se expandió a una cantidad de ubicaciones en la ciudad y en centros comerciales en el noreste de Estados Unidos y competía con cadenas de restaurantes de precio equivalente, con servicio completo. Excepto durante la recesión de 2008-2009, Porcini's había incrementado los ingresos y utilidades cada año. Hacia finales del 2010, Porcini's, Inc. operaba 23 ubicaciones, empleaba a 954 personas (muchas de medio tiempo) y generaba ingresos por \$94,3 millones. Su margen de utilidad se había elevado a un 4%, de menos de un 3% el año anterior. Incluso cuando muchos competidores estaban sufriendo, a Porcini's le iba bien.

Los altos directivos de la empresa atribuían el éxito de Porcini's a la uniformidad en la alta calidad de los alimentos y del servicio ofrecido en cada ubicación. Esa calidad podía ser atribuida a la vasta experiencia de los gerentes de cada restaurante, al personal de supervisión y a los chefs, a una fuerza de trabajo relativamente estable y a las recetas de la chef Mariana Molise, quien había ganado el codiciado premio James Beard cuando era la encargada de la cocina del Catania Grille en Nueva York. Al unirse a la empresa en 2006, Molise aplicó sus principios culinarios al menú de Porcini's con un precio menos alto, y personalmente entrenó al chef de cada sucursal en sus técnicas de "cocina relámpago". El *vitello ala Mariana* y las escalopas doradas con champiñones, creación suya, se habían convertido en los platillos favoritos en toda la cadena. "Veintitrés restaurantes", dijo un crítico de restaurantes a los lectores, "y cada uno hace casi todo a partir de cero, usando ingredientes frescos y presentaciones artísticas". Y aún así, el platillo promedio costaba sólo de dos o tres dólares más que los de Olive Garden, un rival cercano.

Tal como lo veía la directiva, la atención a la calidad lo diferenciaba de Olive Garden y demás competidores basados en fórmulas tales como Unos, Bertucci's y Buca di Beppo. Además, cada Porcini's creaba el ambiente de un restaurante único, familiar –manteniendo sus raíces del North End– a diferencia de la atmósfera de "parque temático italiano" de muchos de sus competidores. Los clientes valoraban la diferencia y convirtieron a Porcini's en una poderosa marca regional. El servicio

en la mesa concordaba en calidad con los alimentos; en 2010 una prominente guía de restaurantes de Nueva Inglaterra otorgó a Porcini's su premio "Mejor servicio de cadena" por cuarto año consecutivo.

## Segmentos de la industria y la competencia

La industria de restaurantes de Estados Unidos tenía tres segmentos principales:

**Comida rápida.** Este segmento estaba definido como restaurantes donde los comensales pagaban antes de comer. Las compras se consumían en el sitio, se llevaban o se entregaban a domicilio. Los snack bars, las cafeterías y los restaurantes tipo buffet se incluían en este segmento. Las 300.000 ubicaciones de comida rápida en Estados Unidos generaron \$184.000 millones en ingresos en 2010, con un margen de utilidad promedio de 3,5%. Casi la mitad de los ingresos del segmento iba a manos de las grandes cadenas nacionales como McDonald's, Burger King y Starbucks. A pesar de que algunos de sus ubicaciones ofrecían el consumo de alimentos dentro de las instalaciones, así como un limitado menú de pastas, la mayoría de los 34.000 locales de Pizza Hut (Yum Brands) calificaban como "comida rápida".

El segmento de comida rápida perdió algunos puntos porcentuales de participación en la industria, en general a mediados de la primera década del 2000, conforme los clientes buscaban una calidad más alta y alternativas más nutritivas. Sin embargo, los restaurantes con cocina de especialidad y étnica (por ejemplo, mexicana), se resistían a esta tendencia. Los analistas de la industria consideraban a la comida rápida como un segmento maduro con bajas expectativas de crecimiento en ingresos (2% por año, 2011-2015), en parte debido a la saturación del mercado y a la creciente conciencia de los consumidores sobre problemas de salud asociados con la comida rápida.

**Restaurantes de servicio completo con una sola ubicación.** Con 200.000 establecimientos, este segmento ofrecía una variedad de ambientes (formal, casual) y de tipos de cocina. Estos restaurantes independientes –muchos propiedad de una familia y operados por ella– ofrecían servicio de alimentos con meseros y los clientes pagaban *después* de comer. Podían o no servir bebidas alcohólicas. Los ingresos del segmento en 2010 fueron de aproximadamente \$89.000 millones y las utilidades fueron de \$5.800 millones. El pronóstico de crecimiento entre 2011 y 2015 era de 2,8%.

**Restaurantes de cadena con servicio completo.** Los 33.400 restaurantes de este segmento brindaban servicio de alimentos a consumidores que ordenaban y eran atendidos por meseros mientras esperaban sentados y que pagaban después de comer. Algunos vendían bebidas alcohólicas; otros no. El segmento empleaba a 1,3 millones de personas y generó \$53.000 millones en ingresos y \$3.400 millones en utilidades durante 2010 (Porcini's estaba en este segmento y Pronto entraría también en esta categoría.)

El segmento de cadena con servicio completo estaba muy fragmentado, con muchos participantes y una amplia variedad de conceptos de cocina. Por ejemplo, Red Lobster y Olive Garden (Darden Restaurants, Inc.) ofrecían mariscos y cocina italiana, respectivamente. Cracker Barrel (CBLI, Inc.) y Bob Evans Farms ofrecían cocina estadounidense tradicional. Y Denny's se autodenominaba "el lugar para desayunar a cualquier hora". Los ingresos del segmento eran sensibles a los cambios en el ingreso disponible per cápita, la confianza de los consumidores y la competencia de la comida rápida,

que tenía un precio menor. Durante la recesión de 2008-2009, por ejemplo, los ingresos de las cadenas con servicio completo declinaron entre 2% y 3% debido a un menor número de clientes y un tamaño de cuenta menor. Los mayores costos de salarios y alimentos redujeron aún más los márgenes. Sin embargo, los ingresos se recuperaron un poco en 2010 y se pronosticaba que crecieran un 2,5% anual hasta 2016<sup>1</sup>.

La concentración entre las cadenas con servicio completo era baja, y sólo una empresa controlaba más del 10%; en 2010, las siete empresas principales representaban solamente el 35% de las ventas. Unas cuantas cadenas operaban a nivel nacional, mientras que otras eran regionales. Por ejemplo, las 1.400 ubicaciones de IHOP de DineEquity's, las más de 1.400 unidades de Denny's en Estados Unidos y los 2.000 restaurantes de Applebee's podían encontrarse en cada estado, mientras que los 538 restaurantes de Bob Evans Farms estaban limitados a los estados del Medio Oeste, la región media del Atlántico y el Sudeste. Las 33 ubicaciones de Legal Seafood estaban (al igual que los de Porcini's) confinados a la costa este (ver en el **anexo 1** datos de competidores selectos).

## El concepto Pronto

A principios de 2010, la alta dirección comenzó a buscar oportunidades para aprovechar su marca y conocimiento operativo. Las tiendas con alimentos para llevar eran una opción, pero la directiva las descartó debido a la intensa competencia, la incapacidad de vender licor para incrementar los márgenes y su potencial de restarle valor a la imagen de marca de la empresa. El servicio de banquetes era otra posibilidad, pero nadie en Porcini's se ofreció como voluntario para liderarlo. Desde su posición en Mercadotecnia, Tom Alessio había estado analizando la industria, la competencia y las tendencias del consumidor y propuso otra alternativa: Porcini's Pronto. Algunas características clave incluían contar con ubicaciones en las salidas de las autopistas, con la calidad de los alimentos y del servicio de Porcini's y una limitada selección de cervezas y vinos. Alessio dijo:

Los restaurantes de comida rápida han estado atendiendo exitosamente a los viajeros por décadas. Incluso en una economía a la baja la gente viaja por negocios o por placer, principalmente en el sistema interestatal, y todos tienen que comer. Pero incluso si traen una agenda apretada, muchos quieren comidas de verdad servidas en la mesa. Cracker Barrel ha tenido mucho éxito con su estrategia orientada a los viajeros, a pesar de que no genera ingresos por venta de alcohol. Denny's también ha apuntado a ubicaciones en carreteras. Podemos aprender de estas y otras cadenas.

La directiva autorizó que Alessio formara un equipo para desarrollar aún más el concepto y le dio presupuesto suficiente para involucrar a un consultor inmobiliario y a un investigador de mercado. El equipo (Alessio, el vicepresidente de Operaciones y la directora de Recursos Humanos) propuso la compra de dos restaurantes existentes en ubicaciones separadas; éstos serían los campos de prueba para la estrategia operativa y para el menú de Pronto. Si todo salía bien, seguiría un lanzamiento más amplio. La chef Mariana Molise desarrollaría un menú especial para Pronto en su cocina de prueba; sería menos extenso y con un precio ligeramente menor que la versión tradicional de Porcini's. La rapidez de preparación y la popularidad entre los clientes influiría el menú final. Las populares

---

<sup>1</sup> [www.ibisworld.com](http://www.ibisworld.com)

*porchetta arrosta* y la *pesca spiedina* de Molise fueron de los primeros candidatos para la categoría de "especialidad de la casa" de Pronto. El **anexo 2** resalta las diferencias entre las alternativas del menú y los precios de Porcini's y de Pronto.

### *Análisis de ubicaciones*

La investigación hecha por el consultor inmobiliario indicó que las ubicaciones "ideales" para Pronto serían:

- Cerca de las salidas de autopistas interestatales.
- Cerca de las gasolineras que los viajeros utilizaban para reabastecer combustible.
- Cerca de hoteles de nivel económico (por ejemplo, Hampton Inn, Comfort Inn) cuyos clientes estuvieran buscando opciones convenientes de alimentos a un precio moderado.
- Cerca de grandes edificios de oficinas, parques de oficinas o áreas de compras (Alessio esperaba que el 50% de los clientes fuera gente local que no estuviera de viaje).
- Dentro del área de operación de Porcini's, Inc., para beneficiarse del reconocimiento del nombre.
- A una distancia razonable de restaurantes italianos existentes (por ejemplo, Olive Garden, Bertucci's, Sbarro).

### *Investigación de clientes*

Estudios realizados mediante grupos de enfoque a clientes probables (64 personas entre las que había viajeros de negocios, viajeros vacacionistas, padres de niños **pequeños** y empleados de oficinas que buscaban comer fuera), hechos por una empresa de investigación de mercado, indicaron las siguientes preferencias:

- Cenas (excluyendo bebidas) en el rango de \$9 a \$17.
- Almuerzos (excluyendo bebidas) en el rango de \$6 a \$12.
- Servicio rápido y eficiente; los comensales con prisa deberían ser capaces de terminar el almuerzo en 30 minutos y 45 minutos para la cena.
- Baños amplios y limpios.

### *Competencia*

Varias cadenas de restaurantes italianos con servicio completo operaban en la región noreste<sup>2</sup>: Uno Chicago Grill (74 ubicaciones, Bertucci's (62), Olive Garden (42), Carraba's (21), Buca di Beppo (5) y Maggiano's (4). De estos, Olive Garden era el competidor más cercano a Porcini's en términos de ambiente y calidad de los alimentos. Sin embargo, ninguna de estas cadenas estaba ubicada o diseñada para atender a viajeros o a comensales con prisa. Las ubicaciones que Cracker Barrel, Bob Evans y Denny's tenían en el noreste atendían más directamente al mercado meta de Pronto en el segmento de servicio completo.

---

<sup>2</sup> Connecticut, Massachusetts, Maine, New Hampshire, New Jersey, New York y Rhode Island.

Las sucursales acondicionadas para comer in situ con un ambiente más formal, propiedad de Pizza Hut ("las del Techo Rojo"), eran otro competidor potencial, aunque la calidad de su comida era inferior y los participantes del grupo de enfoque las asociaban naturalmente con la pizza. También Sbarro tenía una presencia, pero se especializaba en comidas *buffet* de "servicio rápido" dentro de los centros comerciales (vea en el **anexo 3** características de competidores clave). "En este negocio", dijo Alessio, "no podemos quedarnos enfocados en la competencia de ningún segmento o tipo de cocina particular. Cuando la gente tiene hambre, casi cualquier lugar que sirva alimentos es nuestro competidor: hamburguesas, comida china o lo que sea. No estamos preocupados únicamente con la comida italiana". Tal como el equipo del proyecto veía las cosas, la principal competencia en la mayoría de las salidas de las autopistas interestatales sería la comida rápida.

El reconocimiento de marca sería un factor competitivo y Alessio sabía que Pronto estaba en desventaja en ese punto, particularmente con los viajeros que no fueran de la región. Denny's, por ejemplo, disfrutaba de un reconocimiento de marca del 97% a nivel nacional<sup>3</sup>.

## Estrategia operativa

Con el plan de Alessio, cada restaurante Pronto tendría espacio para 85 clientes, un 40% menos que las unidades tradicionales de la empresa. Cada uno tendría entre 12 y 15 empleados de tiempo completo y medio tiempo: un gerente, un subgerente, meseros, empleados de limpieza y gente de cocina. El gerente de tiempo completo tendría un sueldo y el resto recibiría una remuneración por hora. Todos los empleados de Pronto serían candidatos para recibir bonificaciones por desempeño pagadas trimestralmente, algo que aún no había sido probado por la empresa. La directora de recursos humanos de Porcini's, Wanda Halloran, confiaba en que se podía poner en marcha en los dos sitios experimentales un sistema eficaz de bonificaciones.

### *La gente correcta*

El nuevo enfoque estratégico de la cadena en dar un servicio rápido y de calidad significaba que los empleados tendrían que reflejar esos valores en sus actitudes y trabajo. Alessio dijo:

Pronto necesita personas orientadas a los equipos para quienes la noción de satisfacer a los clientes sea innata. También deben estar abiertas a que su desempeño sea evaluado, –lo cual no hacemos sistemáticamente en nuestros restaurantes regulares– y a ser recompensadas de conformidad con ello.

Siempre me han impresionado las prácticas de reclutamiento de Southwest Airlines. Para la mayoría de sus puestos, la actitud pesa más que la habilidad. Busca personas naturalmente orientadas al cliente que trabajen bien en equipo. Esas son las personas que nosotros queremos. Podemos enseñarles las habilidades, pero no podemos enseñarles la actitud correcta. Eso es algo que tienen que traer ellas.

---

<sup>3</sup> Brand Tracker, 2009

Bajo la dirección de Wanda Halloran, la cadena Porcini's había puesto un sustancial énfasis en los recursos humanos y usado restaurantes individuales para experimentar con diferentes métodos de reclutamiento, compensación, entrenamiento y retención. Cuando algo funcionaba, era generalmente adoptado en toda la cadena. Un éxito notable fue su esfuerzo para controlar la rotación de personal. La industria de restaurantes siempre había estado plagada por una alta rotación, que menoscababa la capacidad de dar un buen servicio. Según Halloran, la gente con frecuencia se iba a trabajos mejores o más interesantes. "La mayoría de los empleados pagados por hora son jóvenes y están buscando un empleo, no una carrera. Necesitan una razón para quedarse y comprometerse. Eso usualmente requiere buena paga y oportunidades para crecer". Porcini's había logrado bajar la rotación anual entre los empleados pagados por hora a un envidiable nivel del 42% (de 75% tres años antes) a través de experimentos en reclutamiento, paga y beneficios<sup>4</sup>. Esas políticas exitosas serían llevadas a Pronto.

Para Halloran, Pronto era una oportunidad más de experimentar. Tres o cuatro empleados sobresalientes de Porcini's –el "Equipo Pathfinder"– formarían el personal base de cada nueva ubicación de Pronto, llevando consigo experiencia y la cultura de calidad de la empresa. Cada equipo, de acuerdo con el plan de Halloran, recibiría toda una semana de entrenamiento y adoctrinamiento en la estrategia de *servicio rápido y de calidad* y sus elementos de implementación. Los puestos restantes se cubrirían mediante reclutamiento.

Los solicitantes de empleo de Pronto tendrían que pasar varios filtros: una entrevista inicial con Recursos Humanos, una segunda entrevista con el equipo Pathfinder, un examen para evaluación de personalidad y, finalmente, una entrevista con el gerente. Las cualidades personales buscadas incluirían una actitud alegre, buenas destrezas de comunicación, confiabilidad, integridad, capacidad para trabajar bien con otros y una actitud positiva hacia la paga basada en desempeño. Los solicitantes exitosos recibirían cierto grado de instrucción en las instalaciones de capacitación de la empresa y luego pasarían al entrenamiento en el trabajo bajo la guía de su equipo Pathfinder.

El ausentismo era otro problema de la industria que minaba el buen servicio. "Cuando alguien no se presenta a trabajar, sabotea nuestras operaciones", se quejaba Jensen. Toma más tiempo atender a la gente cuando faltan empleados. La comida se entrega fría. Las órdenes se confunden". Como antídoto, Halloran sugirió que Pronto implementara un programa de bonificaciones de licencia remunerada. Dos restaurantes de Porcini's habían estado experimentando con ese programa durante el último año y medio. Con ese programa, cada empleado por horas ganaba medio día adicional de vacaciones pagadas por cada mes en el cual no faltara a ningún trabajo programado (o consiguiera un sustituto). La asistencia perfecta durante todo un trimestre generaba un día adicional de vacaciones pagadas. Hasta el momento, el programa había reducido la tasa de ausentismo entre los empleados por hora en un 24%.

---

<sup>4</sup> La rotación en los restaurantes de servicio completo es sorprendentemente alta según los estándares de la mayoría de industrias. Una fuente cita una rotación anual entre los empleados no asalariados de entre 88% y 111%, y de 33% a 50% para los que reciben salarios. La rotación de personal en el sector de comidas rápidas es significativamente mayor para ambas clases de empleados. Véase Amy Zuber, "A career in foodservice: high turnover", National Restaurant News, 21 de mayo de 2011.

### *La calidad desde la perspectiva del cliente*

Para monitorear la calidad, cada restaurante Pronto estaría equipado con un monitor de pantalla plana de 10 x 14 pulgadas ligado a la unidad central de procesamiento de la empresa. El monitor mostraría una presentación del campo italiano bañado por el sol, sus viñedos y granjas, y alguna que otra foto de algún atractivo postre de Pronto. Una vez que el mesero entregaba la cuenta, tocaría un ícono sensible al tacto en la pantalla, lo que presentaría un cuestionario de satisfacción del cliente con el título: "¿Cómo nos estamos desempeñando?". Entonces el mesero diría:

Gracias por visitar Pronto. Esperamos que hayan disfrutado su comida. Y si disponen de un momento, agradeceríamos que nos dieran su opinión sobre la calidad de nuestros alimentos y nuestro servicio. Sólo toma unos cuantos segundos. Usen los botones de la pantalla táctil para registrar sus opiniones. ¿Les gustaría intentarlo?

Si aceptaban participar, el mesero les daría una tarjeta "Amigos de Porcini's" con un valor de \$3 de descuento en la compra de un platillo en cualquier restaurante de Porcini's o Porcini's Pronto. La investigación con grupos de enfoque estimaba que una oferta de este tamaño incrementaría la probabilidad de que un cliente completara el cuestionario de 38% a 73%. "Y", dijo Alessio, "una tarjeta de descuento deberá incentivar visitas frecuentes".

El cuestionario buscaba (1) capturar los aspectos más importantes de la experiencia del cliente, (2) generar respuestas que pudieran vincularse directamente con operaciones controlables de restaurante y (3) ser fácil de completar para el cliente. Las preguntas invitaban a los comensales a evaluar:

- La cortesía y eficiencia del mesero.
- La calidad de los alimentos.
- La rapidez y calidad del servicio.
- El valor por el dinero.
- La apariencia y limpieza del restaurante.
- La limpieza de los baños.
- La calidad de la visita en general.

El software automáticamente conectaría cada respuesta de los clientes a la persona de servicio indicada (por ejemplo, el mesero) o a la operación correspondiente (por ejemplo, cocina o limpieza de baños) o al gerente (por ejemplo, "calidad de la visita en general"). De esta forma, las evaluaciones producirían un tablero de control del desempeño de empleados, de los equipos y para el restaurante entero. La directiva usaría esas evaluaciones para identificar y corregir áreas de debilidad en la calidad y para recompensar el desempeño de los empleados. Los puntajes para equipos (meseros, gente de la cocina) y para todo el restaurante se publicarían ante los empleados. Los empleados podrían ganar bonificaciones trimestrales de hasta un 10% de su pago por buen desempeño. Parte de la bonificación se basaría en la persona y parte en el equipo.

Sin embargo Jensen, el vicepresidente de Operaciones, no estaba satisfecho con el cuestionario para los clientes como el único mecanismo para medir la calidad. "Necesitamos desarrollar y aplicar

nuestras propias medidas. Por ejemplo, podríamos medir cuánto tiempo toma sentar a un cliente y tomarle su orden, preparar un platillo típico, etcétera". Su preocupación generó una discusión acerca del uso de "compradores secretos" y otros métodos. Sin embargo, seguía sin respuesta la pregunta de qué medidas usar y cómo conseguirlas. Y debido a que Porcini's dependía de cada uno de sus experimentados gerentes de restaurante para mantener los estándares, no había una medida existente que escoger.

### *Rapidez por medio de la tecnología*

Ansiosa por incrementar la productividad de los meseros, la compañía estudió a varios restaurantes de cadena de Estados Unidos que empleaban aparatos inalámbricos para tomar los órdenes y terminales de pago con tarjetas de crédito/débito llevadas por los meseros hasta la mesa. Lo primero aseguraba órdenes rápidas y precisas a la cocina; lo segundo permitía que los clientes pagaran sus cuentas como lo harían en una tienda de abarrotes, deslizando sus tarjetas (e introduciendo sus números de identificación personal en el caso de tarjetas de débito). "Se desperdicia mucho tiempo", dijo Kurt Jensen, "en llevar la cuenta al cliente, regresar para recoger la cuenta y la tarjeta de crédito, llevar ambas al cajero –quien usualmente está ocupado– y entonces volver a la mesa por la firma del cliente. Esta es una fuente de retrasos que deberíamos eliminar". Pronto parecía el ambiente perfecto donde experimentar con la nueva tecnología. "Si alguna vez usted ha hecho una compra en una tienda Apple", agregó Alessio, "la persona que lo atiende no se va con su tarjeta de crédito. No le pide que haga fila en la caja para pagar por su compra. Desliza su tarjeta ahí mismo y lo deja salir. Es así de rápido".

## Opciones para el crecimiento

Mientras trabajaba en asuntos de operaciones y de Recursos Humanos, el equipo del proyecto estaba desconcertado respecto a las opciones de expansión de Pronto. La alta dirección quería que se exploraran opciones alternativas de crecimiento antes de asumir ningún compromiso. El equipo estaba igualmente preocupado debido a que esas distintas opciones afectarían la capacidad de Pronto de brindar alimentos y servicio de calidad.

La Directiva y el Consejo siempre habían adoptado un enfoque lento para su negocio tradicional, pero favorecían una expansión más rápida para Pronto. Como lo expresó un miembro del consejo:

Muchas empresas en esta industria han crecido con demasiada rapidez. Han ido más allá de su capacidad financiera o han perdido el control de las operaciones y la calidad. No cometeremos ese error con nuestro negocio principal. Por otra parte, Pronto ofrece una oportunidad de correr un riesgo medido con una expansión rápida. Sus instalaciones serán más pequeñas que nuestros restaurantes existentes y deberían ser fáciles de manejar [vea en el **anexo 3** una comparación del tamaño de Pronto con el de Porcini's]. Y si los resultados son decepcionantes, podemos vender nuestras propiedades a otra cadena sin mucha pérdida.

Si el proyecto se aprobaba, Porcini's, Inc. compraría o arrendaría dos restaurantes en ubicaciones "ideales" y los operaría como sitios de prueba. Si éstos alcanzaban sus metas, se procedería con un

lanzamiento más amplio. El consultor inmobiliario estimó el costo total de la tierra, el edificio y el acondicionamiento en \$2,1 millones (contra \$4,3 millones para el Porcini's más recientemente construido). El equipo del proyecto estimaba que cada sitio generaría \$2,4 millones en ingresos anuales después de un periodo inicial de arranque.

Se consideraron tres métodos para la adquisición y desarrollo de ubicaciones. Uno compraría locales premium, tomaría prestado el capital necesario para construir y equipar cada nuevo Pronto y luego hacerlo funcionar. Este método en que "la empresa posee y opera" daría a Porcini's control total de las operaciones y de la experiencia del cliente. Un alto ejecutivo señaló: "A \$2,1 millones por unidad, podemos arreglar financiamiento únicamente para uno o dos ubicaciones por año. El equipo de Alessio estimó que esta estrategia, y la tasa más alta de rotación de clientes de Pronto, le producirían a la empresa un margen de utilidad antes de impuestos del 6% (vea el **anexo 4**).

### *Franquicias*

Las franquicias, la estrategia dominante entre los restaurantes de cadena, eran otra opción. En el segmento de comida rápida, los franquiciados poseían y manejaban casi el 80% de los restaurantes McDonald's. En el segmento con servicio completo, 1.318 de los 1.551 restaurantes de Denny's eran franquicias. Las grandes cadenas de restaurantes consideraban los nuevos acuerdos de franquicia como su principal ruta de crecimiento.

Una franquicia es una relación de negocios en la cual un "franquiciado" paga una tarifa al franquiciador y, a cambio, puede hacer uso de un nombre comercial (por ejemplo, McDonald's). El franquiciado debe operar el modelo de negocio de acuerdo con estándares y prácticas estipuladas bajo contrato. El franquiciador está obligado a proporcionar apoyo de mercadeo, capacitación gerencial y asesoría. Muchos permiten a los franquiciados comprar suministros/alimentos a través de su sistema de compras por volumen.

Tal como lo veía Alessio, la expansión a través de acuerdos de franquicia tenía características atractivas. La empresa podría trasladar su atención y limitado capital de las operaciones a nivel de restaurante al mercadeo y creación de marca a nivel de sistema. El costo de construcción y adquisición de ubicaciones o arrendamiento pasaría a los franquiciados y quizás lograría que más ubicaciones entraran en operación más rápidamente. Pero había aspectos negativos. "Porcini's no es un nombre común como Burger King", dijo el director de Finanzas, "y Pronto no tiene historial registrado. Así que es dudoso que podamos conseguir altas cuotas y regalías de los franquiciados". El director general tenía otra preocupación:

¿Queremos poner nuestra marca en manos de gente a la que no podemos controlar en forma total? Por supuesto, el contrato requeriría que ellos se ajustaran a nuestros estándares, pero eso se puede incumplir en la práctica. ¿Con qué seriedad tomará un franquiciado tu cuestionario de los clientes, Tom? No tenemos experiencia en hacer cumplir estándares de franquicias.

"Sin embargo", dijo el consultor inmobiliario, quien tenía experiencia en estos asuntos, "ustedes pueden limitar su riesgo haciendo tratos únicamente con operadores de restaurante con experiencia. Ustedes podrían exigir mediante contrato que ellos participen personalmente en el negocio y

limitarlos a un solo restaurante hasta que hayan demostrado su capacidad". Luego describió los términos típicos en el acuerdo de franquicia de restaurantes: un plazo de 20 años con renovación a elección del franquiciador; regalías del 5% al 6% sobre los ingresos brutos y un pago de entrada. "Ese pago depende de la fortaleza de la marca", comentó. "Y ustedes pueden estructurar el trato de modo que cada franquiciado sea responsable de su propio financiamiento". Él explicó que algunos franquiciadores manejan todo el desarrollo, incluyendo análisis de mercado, estudios de factibilidad, selección de sitio y construcción y luego arriendan el restaurante al operador. "Pero en otros casos", continuó, "los franquiciados deben comprar o arrendar el terreno en una ubicación atractiva y construir ellos mismos el restaurante. Debido a que Porcini's no tiene departamento de construcción, esa podría ser la forma en la que ustedes deban comenzar".

Según estimó el consultor, Porcini's debería invertir alrededor de \$ 1 millón en recursos legales y humanos para desarrollar un acuerdo de concesión de franquicia y respaldos al sistema de franquicia. Y, para fines de planificación, el equipo del proyecto calculó un margen antes de impuestos de 2% sobre los ingresos (neto) de sus franquiciados. También supuso que los pagos iniciales de las franquicias se consumirían en el proceso de selección de posibles franquiciados y en la negociación de sus acuerdos.

### *El esquema sindicado*

La sindicación representaba otra alternativa; trasladaría la propiedad del restaurante a los inversionistas a la vez que le daba a Porcini's control operativo total. Las principales cadenas hoteleras de Estados Unidos habían usado este método para expandir rápidamente sus operaciones, según el consultor inmobiliario. En un convenio sindicado, explicó él, la cadena identifica y compra un número de sitios, construye y acondiciona una instalación en cada local y luego vende la cartera de propiedades a un grupo de inversionistas –o a los dueños originales de la tierra– recuperando y reciclando así su capital en otro trato sindicado. La cadena entonces opera las propiedades en representación de los dueños/inversionistas a cambio de un porcentaje de los ingresos más un pago de incentivo con base en su rentabilidad. "En conjunto, estos pueden llegar a representar un 4% de los ingresos anuales", dijo el consultor (vea el **anexo 4**). "La sindicación tiene ventajas aparte de limitar sus desembolsos de capital", continuó. "Creo que les traerá más sitios *premium* en el sistema de autopistas interestatales. ubicaciones *premium* sin desarrollar ya son en su mayoría propiedad de inversionistas. Si ustedes pueden transformar la tierra de ellos en negocios que generen dinero, tendrán más éxito en conseguir los sitios que quieren".

La sindicación dejaría a Porcini's todo el control de las contrataciones, el entrenamiento, la gestión del desempeño y consistencia en la calidad de servicios y alimentos en cada nueva propiedad. "Además", agregó Halloran de Recursos Humanos, "el control operativo crearía oportunidades de avance de carrera para nuestros empleados. La rotación disminuye cuando la gente ve oportunidades de ascender".

"En la sindicación no todo es color de rosa", dijo el director de Finanzas. "Hay sustanciales costos de transacción en estos tratos. Incluso en una sindicación privada se necesita un banquero de inversión, un montón de abogados y costos de cierre. Me dicen que solo estos costos de transacción pueden representar un 6% del valor de la propiedad". (Vea en el **anexo 4** la inversión y las relaciones

de propiedad/operación bajo las diferentes opciones de crecimiento de Pronto y en el anexo 5 la proyección de la empresa para los lanzamientos de Pronto con cada opción.)

\* \* \* \*

Tom Alessio estaba emocionado y preocupado acerca de la iniciativa que había puesto sobre la mesa. Pronto abriría una nueva ruta de crecimiento. Pero había incertidumbre sobre la calidad en los alimentos y el servicio, las finanzas y la rentabilidad y la directiva lo pondría a prueba en cada una de ellas. Y sin duda alguien iba a preguntar: "¿Por qué no nos apegamos a lo que hemos estado haciendo con tanto éxito?" Alessio comenzó a pensar en cómo crear una justificación de negocios para Pronto y unir todos sus elementos en una estrategia coherente y realizable.

**Anexo 1** Desempeño de cadenas selectas de restaurantes con servicio completo

	Participación de mercado en el segmento	Últimos ingresos reportados (millones de \$)	Últimas utilidades netas reportadas (millones de \$)	Margen de utilidad neta
Darden Restaurants (Olive Garden, Red Lobster, etc.)	14.2%	7.214	371.8	5.1%
CBRL Group (Cracker Barrel)	4.6%	2.367	85.2	3.6%
Bob Evans Farms (segmento de restaurantes)	2.8%	1.410	66.3	4.7%
Denny's, Inc.	1.2%	2.200	41.6	1.9%

Fuente: www.ibisworld.com

**Anexo 2** Porcini's vs. Pronto: menú de cenas propuesto (por categoría de menú y precios promedio)

	Porcini's		Porcini's Pronto	
	No. de platillos	Precio promedio	No. de platillos	Precio promedio
Entremeses	12	\$10	5	\$8
Sopas	3	\$6	2	\$5
Ensaladas	7	\$8	2	\$6
Pizza	a	a	4	\$11
Especialidades de la casa	6	\$17	3	\$14
Pastas	20	\$15	6	\$12
Mariscos	5	\$19	2	\$15
Carne y pollo	9	\$17	4	\$14
Complementos	5	\$6	3	\$4
Postres	5	\$6	3	\$5
Vinos (opciones disponibles)	24		5 <sup>b</sup>	
Cafés	5	\$4	5	\$4

<sup>a</sup> La pizza está sólo en el menú de almuerzo de Porcini's.

<sup>b</sup> Sólo por copa en Pronto's.

**Anexo 3** Características de cadenas selectas de servicio completo (e = estimación)

	<b>Locales en el noreste de EE.UU.</b>	<b>Superficie promedio (pies cuadrados)</b>	<b>Capacidad promedio de comensales</b>	<b>Ingresos promedio/sucursal (millones)</b>
Cracker Barrel <sup>a</sup>	23	9.200	195	\$3.3
Oliver Garden	61	7.600	170	\$4.8
Denny's	79	4.900	112	\$1.4
Pizza Hut (con comedor)	187	936	78	N/A
Porcini's	23	6.900	142	\$4.1
Porcini's Pronto	-	4.200e	85e	\$2.4e

<sup>a</sup> Incluye el área en pies cuadrados y los ingresos de la tienda de regalos.  
Fuentes: Datos de reportes de la industria y visitas de campo.

**Anexo 4** Inversiones y relaciones de propiedad/operación para las diferentes opciones de crecimiento de Pronto

	<b>Propiedad de y operado por la empresa</b>	<b>Sindicado</b>	<b>Franquiciado</b>
Inversión de Porcini's	\$2,1 millones por sucursal	\$2,5 millones , costo de transacción sindicada <sup>a</sup>	\$1,0 millones <sup>b</sup>
Propiedad	La empresa compra el terreno y construye las instalaciones	La empresa vende a los inversionistas el terreno y los edificios	El franquiciado es responsable de comprar o arrendar terrenos bien ubicados y de construir el restaurante según las especificaciones de la empresa. Responsable del financiamiento.
Control operativo	Empresa	Empresa	El franquiciado administra según las especificaciones de Pronto.
Margen de utilidad estimado <sup>c</sup>	6% de los ingresos		
Cuota de solicitud de franquicia			\$40.000 (usados para examinar al solicitante y negociar el trato).
Comisión de operaciones y cuota de incentivo para Porcini's		4% de los ingresos <sup>c</sup>	
Tarifa de operación de franquicia de Pronto			5% de los ingresos (menos 3% de costos) = 2% neto para Porcini's.
Servicios proporcionados por la empresa			Capacitación/asesoría; desarrollo de menús, mercadeo cooperativo, etc. (el costo de 3% mencionado arriba).

- <sup>a</sup> Costos estimados de la transacción sindicada a 6% para un trato de sindicación de \$44,5 millones, que le genera a Porcini's \$42 millones (suficiente para construir 20 restaurantes Pronto en su horizonte de planeación). El equipo supuso que lanzaría un acuerdo sindicado por la mitad de ese monto en 2012 y otro en 2015.
- <sup>b</sup> Costo estimado de una sola vez para desarrollar un acuerdo de franquicia y sistemas de apoyo.
- <sup>c</sup> Según estimaciones del departamento de finanzas de Porcini's.

## Anexo 5 Escenarios de lanzamiento de Pronto

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Propiedad de la empresa</b>								
Unidades abiertas en el año	2 <sup>a</sup>	0	2	2	2	2	2	2
Acumulativas	2	2	4	6	8	10	12	14
<b>Franquiciadas</b>								
Unidades abiertas en el año	0	0	4	4	4	5	5	6
<b>Acumuladas</b>	0	0	4	8	12	17	22	28
<b>Sindicadas</b>								
Unidades abiertas en el año	0	0	2	3	3	4	4	4
Acumuladas	0	0	2	5	8	12	16	20

a) Restaurantes de prueba comprados.

Fuente: Estudio del consultor.