



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Recursos Humanos

*TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW EN
SUSHICLUB*

Autor: Gastón Uriel Castellan
DNI: 26737069

Director de Tesis: Alejandro Artopoulos

Buenos Aires, Noviembre de 2017.

Transferencia de Know-How en SushiClub

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
AGRADECIMIENTOS	4
CAPITULO 1. ENCUADRE DE LA SITUACION	5
1.1 INTRODUCCIÓN Y PROBLEMA A ABORDAR	5
1.2 PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN / SITUACION	6
1.2.1 Sobre Sushi Club.....	6
1.2.2 Propósito y valores centrales	9
1.2.3 Marco legal del contrato de franquicias.....	10
1.2.4 Estado actual.....	11
1.2.5 El modelo de negocios SushiClub.....	13
1.2.6 Propuesta de trabajo.....	13
1.3 PREGUNTA CENTRAL DE ESTE TRABAJO	13
1.3.1 SUB PREGUNTA DE ESTE TRABAJO.....	14
1.3.2 OBJETIVOS	14
CAPITULO 2. INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA.....	15
2.1 Know-How.....	15
2.2 Knowledge Management ó Gestión de Conocimiento.....	16
2.2.1 Transferencia de Conocimiento.....	18
2.2.2 Cultura	23
2.2.3 Tecnología.....	23
2.2.3.1 Espacios de Aprendizaje.....	24
CAPITULO 3. INVESTIGACION DE CAMPO.....	27
3.1 METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO.....	27
3.1.1 Auditorías internas	27
3.1.2 Visita de consultoría y apoyo operativo.....	28
3.1.3 Capacitación presencial.....	29
3.1.4 Encuesta a franquiciados	29
3.2 ANALISIS DE LA INVESTIGACION EMPIRICA.....	29
3.2.1 Auditorías internas.....	29
3.2.2 Visitas de consultoría y apoyo operativo	31
3.2.3 Capacitación presencial.....	32
3.2.4 Encuestas a franquiciados.....	33
3.3 PRINCIPALES HALLAZGOS	35
3.3.1 El conocimiento se va con los empleados	35
3.3.2 La transferencia es clave para el negocio de las franquicias.....	35
3.3.3 La transferencia de conocimientos mejora las auditorías	36
3.3.4 Optimizar el modelo de capacitación presencial	36
3.3.5 Hallazgos no esperados, conocimientos que mejoran el negocio	36
CAPITULO 4. CONCLUSIONES DEL ANALISIS Y EL DIAGNOSTICO	38
CAPITULO 5. RECOMENDACIONES PARA LA ACCION	41
5.1 Alineamiento con los valores y la misión de la empresa	41
5.2 Implementación de un espacio de aprendizaje organizacional.....	41
5.3 Involucramiento de los franquiciados en la adquisición de Know How	42
5.4 Centro de servicios compartidos	43
5.5 Uso de tecnología como catalizador de la transferencia de Know How	43
5.6 Cultura de Aprendizaje	45
CAPITULO 6. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO	47
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXO	51

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo muestra cómo SushiClub SRL, una empresa gastronómica argentina de franquicias que orienta su crecimiento futuro a las principales ciudades del país y América, gestiona y transfiere conocimientos. Se estudiaron los métodos actuales de transferencia, y las dificultades de la organización para retener el conocimiento.

Atendiendo a la problemática que genera asegurar que las operaciones e imagen de la marca sean reproducidas en forma fidedigna por sus empresas franquiciadas, se relevaron los mecanismos actuales para transferir conocimientos a las franquicias de la marca para proponer mejoras tendientes a asegurar que el franquiciado de SushiClub cuente con la capacidad necesaria para reproducir de modo fiel los estándares de la marca en su negocio.

En relación a lo mencionado y a un diagnóstico específico de la situación se identificaron como características particulares del negocio un contexto de frecuente innovación, locales situados en distintas locaciones alejados de la fuente de conocimientos y una industria con altos niveles de rotación laboral; características que complejizan el proceso de transferencia de conocimiento.

Se observó que el conocimiento no solo reside en la marca franquiciante sino que se aloja en diferentes lugares de la empresa y que además se generan nuevos conocimientos en forma regular mediante la optimización de las operaciones por los empleados más talentosos e innovadores. Se propusieron recomendaciones para que este conocimiento y el conocimiento organizacional permanezcan y puedan ser utilizados por toda la organización.

AGRADECIMIENTOS

Particularmente la realización de este trabajo significo un gran esfuerzo y aprendizaje estoy agradecido y complacido de haberlo abordado.

Agradezco la paciencia de mi familia durante la cursada y el tiempo dedicado a este trabajo, a mis hijos por los momentos robados al juego y a mi esposa por haberme ayudado con amor y dedicación.

Agradezco a mis padres porque me han enseñado que podría llegar siempre donde me lo propusiera y eso me marcó siempre. A mis parientes presentes y los que ya no están con nosotros por haberme acompañado en mi formación previa. A mis jefes por haberme alentado a hacer el posgrado y darme la confianza para hacer de una PYME un laboratorio de mi carrera profesional.

A la empresa por permitirme formar parte de su historia y seguir escribiendo el futuro. A mi director del trabajo por guiarme y colaborar en forma gentil y paciente con mi proyecto. A mis compañeros de la maestría por su generosidad para compartir.

Cada cual con su aporte me ha permitido llegar hasta aquí y presentar este trabajo que significa la culminación de un ciclo y espero el inicio del siguiente.

Gracias.

1. ENCUADRE DE LA SITUACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN Y PROBLEMA A ABORDAR

El presente trabajo busca hacer un diagnóstico de la gestión del conocimiento y de la estrategia de transferencia de conocimiento en la marca SushiClub para luego realizar las recomendaciones pertinentes con sustento teórico y conceptual que las avalen atendiendo las características particulares de la organización.

Se toma como caso de estudio la empresa SushiClub SRL franquiciante de la marca “SushiClub”, con el objetivo de agregar valor a la organización. Por tratarse de una empresa de franquicias, es un factor estratégico para su desarrollo próximo gestionar y transferir el know-how a sus franquiciados para contribuir a alcanzar su misión de ser la mayor empresa de restaurantes de America.

Asimismo este trabajo tiene como fines analizar y recomendar acciones para optimizar los actuales métodos de gestión y transferencia de conocimientos. Se estudiará cómo se transmiten los conocimientos y habilidades necesarias para operar un negocio de la marca y mantener los estándares de calidad de producto y servicio plasmados en el manual de franquicias. Estos estándares son exigidos por SushiClub en Argentina y el exterior para lograr un posicionamiento adecuado en todas las plazas donde se opere un negocio de la marca.

Recursos humanos tiene un papel fundamental desde su saber como socio estratégico del negocio para diseñar e implementar los cambios necesarios en los procesos de gestión y transferencia de conocimiento. Para ello debe considerar hacia dónde va el negocio, comprendiendo las necesidades de cada uno de los actores y creando una plataforma adecuada para que el conocimiento, que es un factor clave, circule en la organización.

1.2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN /SITUACIÓN

Este trabajo se elabora en el marco del plan de expansión del modelo de negocios basado en franquicias de la marca SushiClub (Empresa Argentina del rubro de la gastronomía que busca consolidarse como la principal empresa de restaurantes Premium¹ de Sud América con presencia en las principales ciudades de América).

1.2.1 Sobre Sushi Club

A mediados del 2001, cuando se estaba gestando la mayor crisis económica del país, surgió la idea de SushiClub. Dada la situación imperante, su lanzamiento se cristalizó en un pequeño local sobre la Av. del Libertador, en el barrio de Martínez, zona por excelencia residencial del Gran Buenos Aires.

La calidad del producto ofrecido, la atención esmerada y familiar brindada al cliente, sumada a una ambientación adecuada y propia, hizo que en muy poco tiempo se impusiera el estilo “SushiClub”, recibiendo en sus mesas a las más famosas figuras de la moda y el espectáculo.

Como consecuencia del éxito logrado, a partir de 2002 comenzó un proceso de expansión que culminó con la apertura, año tras año, de cinco nuevos locales en los paseos gastronómicos más distinguidos de la Ciudad de Buenos Aires: Dos en Puerto Madero, dos Las Cañitas y el último en la exclusiva Recova de Posadas. Durante su crecimiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la marca fue desarrollando el perfeccionamiento de los manuales de procedimientos para dar comienzo a la difusión de franquicias.

¹ Es un adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o producto de características especiales, de calidad superior a la media. Lo habitual es que lo Premium sea un privilegio destinado a aquellos consumidores que pagan un monto adicional. <http://definicion.de/Premium>.

Gracias a la afluencia de público local y de turistas, se crearon las franquicias de La Plata, Mar del Plata, Bahía Blanca, Rosario, Córdoba, Mendoza y San Juan. Además de crecer a lo largo de Argentina, SushiClub apunta a un desarrollo internacional que comenzó con franquicias en España, seguido de Paraguay y México. Consciente que su concepto único en el mundo se puede aplicar a una multitud de países, muchos proyectos se están analizando. Es importante destacar en este punto que las franquicias de España, México y El Salvador ya no funcionan como tal, siendo uno de los motivos que originan este trabajo parte de las causas que han sido un importante factor.

Sumado a la constante renovación de sus creativas piezas de sushi y una innovadora propuesta de cocina SushiClub sigue creciendo desarrollando tendencias, con apertura constante de nuevos locales generando propuestas innovadoras.

La filosofía de SushiClub es generar en el mercado gastronómico un lugar con sello de personalidad. Se basa en la fuerte personalidad marcada en cada una de sus áreas, dicha personalidad, es lo que creemos que el público busca consumir, una personalidad moderna, inteligente, segura y cordial, que conjugada con la fuerte dedicación de sus creadores de productos, su comunicación y su política de precios hacen que se llegue al éxito. El conjunto de estos actos son los que crean una nueva tendencia, tanto visual como operativa, dejando atrás arcaicos lineamientos protocolares que nuestro segmento de público no utiliza. Además se trata de ser parte de la vida de nuestros clientes, es decir, de acompañarlos en distintas ocasiones extra restaurante, para que la marca SushiClub forme parte de su vida en otros ámbitos.

La marca SushiClub cuenta con 32 franquicias. En CABA (Devoto, Belgrano, Nuñez, Palermo, Las Cañitas, Recoleta, Madero , Madero Este, Caballito), en Buenos Aires (Canning, City Bell, Bahía Blanca, Ing. Maschwitz, Mar del Plata, Hudson, Las Lomitas, La Plata, Acassuso, Nordelta, Del Viso Pilar, Parque

Leloir). En el interior del país podemos encontrar los locales de Córdoba (Nueva Cerro, Córdoba Centro, Villa Allende), Mendoza (Mendoza Centro, Godoy Cruz), Santa Fe (Rosario), San Juan (San Juan capital). Próximamente Tucumán (Yerba Buena), Paraguay (Asunción), y el último establecimiento abierto por la marca en el mes de Septiembre de 2017 en Coral Gables próximo a Miami, en el estado de La Florida (Estados Unidos de América). Además se agregan las franquicias de Temporada en Punta de Este (Uruguay), Las Leñas (Mendoza), Pinamar, Mar de las Pampas (Costa Atlántica de Buenos Aires). En su conjunto la marca emplea actualmente a más de 1000 personas.

SushiClub SRL cuenta con una oficina central que emplea en forma permanente a 52 personas destinadas a brindar soporte y servicios a las franquicias a quienes brinda todos los servicios de staff (Administración, Finanzas, Marketing, Diseño, Recursos Humanos, Compras, Relaciones con el cliente, Franquicias, Tecnología, Operaciones), su Know-How y los beneficios de pertenecer a la marca.

Dentro del equipo de operaciones hay una estructura de 10 empleados, de los cuales 5 de ellos viajan frecuentemente a las franquicias para capacitar y auditar los restaurantes de los franquiciados.

La población de la empresa y sus franquicias está enmarcada en un rango de edad de 18 a 40 años siendo el promedio de 27 años. La antigüedad promedio en el empleo de la población es de 2 años y la rotación total anual de un 50%. Este dato es muy importante ya que cada año se renueva la mitad de una empresa gastronómica en promedio. Muchos jóvenes utilizan como primer empleo para poder acceder al mercado de trabajo los puestos menos calificados de los restaurantes, bares y afines.

Tabla 1 Rotación por distribución geográfica locales SushiClub período 2016.

ROTACION 2016 LOCALES ARGENTINA													
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Locales CABA	5%	4%	4%	5%	4%	4%	4%	3%	4%	4%	4%	6%	51%
Locales GBA	3%	2%	4%	3%	3%	6%	6%	3%	3%	6%	8%	5%	52%
Locales Interior	4%	4%	5%	4%	4%	3%	3%	2%	5%	4%	4%	5%	47%
PROMEDIO	4%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	4%	5%	5%	5%	50%

Fuente: datos internos de la organización.

Tabla 2 Rotación por distribución unidad o grupo de tareas Sushi Club período 2016

ROTACION POR UNIDAD 2016	
Sushi	20,03%
Cocina	23,51%
Delivery	18,66%
Salón	22,97%
Administración	14,83%
Total	100,00%

Fuente: datos internos de la organización.

1.2.2 Propósito y Valores Centrales

El propósito de SushiClub es crear un espacio relacionado con el buen vivir, ofreciendo a sus clientes, sushi creativo y de calidad premium, cocina innovadora y dinámica, en un ambiente vanguardista y relajado, a través de un servicio anticipativo y profesional, tanto en los salones como en el delivery y servicio de catering. Ser capaces de crecer, logrando replicar el concepto “SushiClub” en Argentina, América del Sur y en las principales ciudades del mundo, manteniendo intactos los valores centrales, mediante cuidados programas de capacitación y comunicación.

Los valores centrales de SushiClub son:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Calidad Total
- ❖ Innovación
- ❖ Cercanía con el cliente

1.2.3 Marco Legal del contrato de Franquicias

SushiClub debe asegurar la adecuada transferencia del “Sistema SUSHICLUB”² a sus franquiciados que permita sostener la estrategia de crecimiento y desarrollo del negocio. En particular el contrato de franquicias de SushiClub establece en su capítulo V “Capacitación y asistencia” que el Franquiciante proveerá la capacitación del franquiciado y sus empuelados sin incluir eventuales gastos de traslado, estadía u hospedaje. Asimismo condiciona la apertura de su local al cumplimiento a la exitosa adquisición de los conocimientos requeridos. En el artículo “D” del mismo capítulo se establece que si el franquiciado designase nuevos empleados luego del programa de capacitación inicial deberá comunicarlo al franquiciante, siendo la capacitación en caso de ser requerida a cargo del franquiciado.

Por último en el artículo E se establece que el franquiciante podrá oportunamente brindar, y si lo hace, exigir que el franquiciado o sus empleados asistan y completen de manera exitosa los seminarios de actualización, con la condición, sin embargo, que no se exigirá la asistencia a más de dos (2) de dichos programas durante cualquier año calendario y que los mismos no superarán en forma conjunta cuatro (4) días laborales de duración durante cualquier año calendario.

Como puede verse por lo tanto existe una fuerte razón para que el franquiciante haga los esfuerzos necesarios para dotar de las mejores herramientas a sus franquiciados para que obtengan la mayor rentabilidad, ventas y calidad de producto y servicio de modo de salvaguardar la marca y los ingresos provenientes de las regalías.

² Anexo 1 Contrato de Franquicias, Hoja 1 “El sistema SushiClub significa el conjunto de conocimientos técnicos creados y desarrollados por el franquiciante en todas y cada una de las áreas que constituyen la operación de una franquicia...”

1.2.4 Estado Actual del proceso de transferencia de conocimiento

Actualmente la capacitación es completamente presencial lo que significa una variable muy importante para la economía de nuestros franquiciados quienes deben enviar regularmente a parte de su staff a Bs. As. a formarse ante cada cambio de carta generando ausentismo en su lugar de trabajo, gastos de alojamiento, y gastos de transporte entre otros.

Previo a la apertura de un nuevo establecimiento de la marca SushiClub existe un período de capacitación que está comprendido dentro de un proyecto de apertura que estipula la cantidad de tiempo necesario para capacitar en forma presencial en un establecimiento que determine el franquiciante según cada puesto. Estas capacitaciones están explicitadas y son de cumplimiento obligatorio para asegurar que los empleados del franquiciado hayan aprendido los conocimientos y habilidades necesarios para su posterior operación. Los empleados que participan de este proceso reciben desde su ingreso material de capacitación con explicaciones completas y precisas de todo aquello conocimiento necesario para desempeñar correctamente su función específica.

Las capacitaciones se realizan en locales que opera la marca con capacitadores expertos seleccionados y capacitados a tal fin.

Durante el proceso de capacitación se obtiene feedback frecuente del avance del aprendizaje de cada nuevo empleado que se transmite a sus empleadores (Franquiciados) para que participen del proceso.

La no aprobación conforme de la marca puede determinar que se postergue una apertura hasta que se cuente con el personal debidamente capacitado para poder operar el nuevo negocio. No es requisito obligatorio la capacitación del propio franquiciado, siendo frecuente que pueda optar por elegir una figura que actúe como Gerente o un familiar que lleve adelante el negocio en su lugar.

Ante cada cambio de carta o modificaciones en los recetarios y/o protocolos de servicio cada franquicia envía a las oficinas de la marca entre 3 y 6 empleados para participar de las capacitaciones especiales que se realizan a tal fin.

Estas capacitaciones concentran los mayores esfuerzos de formación ya que se modifican los productos, las técnicas de elaboración en, las herramientas, los insumos y en general los saberes que deben tener los empleados de las franquicias para poder operar. Con una periodicidad de no menos de una vez al año se reúne en Buenos Aires en forma presencial el equipo de operaciones de SushiClub las franquicias durante aproximadamente dos semanas para aprender junto a los referentes de cada sector (Sushi, Cocina, Barra de Bebidas) las modificaciones de carta.

La modalidad es la de mostrar desde el inicio la elaboración total de cada plato en un formato de aula-cocina en donde los asistentes pueden tomar nota y ver cómo se hace cada plato. Eventualmente alguno de los participantes es invitado a experimentar la forma de realizar los platos y luego se ofrece a todos los asistentes la degustación de los mismos. Se entrega como material los recetarios que luego formarán parte de los nuevos manuales de producto.

En contexto, la industria gastronómica así como la de la hospitalidad en general utiliza mano de obra extensiva. Particularmente en el caso de SushiClub dado que el producto es artesanal se produce fresco en el día y se decomisa lo que no sale a la venta, requiere dotaciones adicionales a las de la operatoria de un restaurante regular (Nótese que existe una dotación dentro de un restaurante dedicada a la elaboración de platos de cocina y otra dotación con saberes diferenciados para la elaboración de sushi (VER anexo organigrama de un establecimiento modelo SushiClub)).

1.2.5 El modelo de negocios SushiClub

Sushi Club no ofrece a sus franquiciados ningún producto crítico para su operación, no posee planta de elaboración centralizada, ni es la propietaria de ningún insumo para la explotación del negocio. En este sentido es una franquicia particular ya que lo que vende a sus franquiciados es un modelo de negocios basado en la innovación permanente, asegurando la capacitación continua de sus recursos humanos, la renovación permanente de su carta de cocina, sushi y bebidas.

1.2.6 Propuesta de trabajo

Nos proponemos hacer un análisis de la situación y diagnóstico sobre la situación actual de transferencia del conocimiento para luego proponer recomendaciones para la acción. Analizamos el marco conceptual que abarca la problemática en cuestión, las tecnologías relacionadas a transferencia de conocimiento y las herramientas tecnológicas aplicadas a la administración del conocimiento.

Buscaremos que las recomendaciones propuestas sean acordes con la estrategia de la empresa, sus valores y misión. Haremos las recomendaciones de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio que permitan a la organización cumplir con su propósito.

El foco de nuestro trabajo estará en generar recomendaciones para asegurar la adecuada transferencia de conocimientos que opera la marca para que pueda ser reproducida fielmente por sus franquiciados.

1.3 PREGUNTA CENTRAL DE ESTE TRABAJO

¿Cuáles son los principales problemas identificados en la gestión y transferencia de conocimientos en las franquicias de SushiClub?

1.3.1 SUB PREGUNTAS DE ESTE TRABAJO

¿Qué rol juega la tecnología en la transferencia de conocimientos?

¿Cómo lograr que el conocimiento permanezca en la organización?

1.3.2 OBJETIVOS

Nos proponemos entender el problema que se genera para gestionar y transferir el conocimiento en un contexto de dispersión geográfica, innovación constante y alta rotación.

Otro objetivo, derivado del anterior es generar las propuestas más pertinentes para asegurar la correcta adquisición e implementación de estos conocimientos en el negocio de las franquicias de SushiClub.



2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRAFICA

En esta sección del trabajo presentaremos los abordajes ya realizados por otros autores sobre los conceptos claves de la problemática planteada que puedan contribuir a la mayor comprensión de los conceptos y categorías a desarrollar. Estos conceptos son know-how, gestión del conocimiento, transferencia de conocimiento y espacios de aprendizaje.

2.1 *Know-How*

Consideramos para este trabajo los conceptos de Know-How de Dixon, (2001) según los cuales el “Saber cómo” como lo original de una compañía específica se diferencia del “Saber qué” del aprendizaje escolar. El autor lo define como “Conocimiento común” a diferencia del conocimiento formal de los libros. “El conocimiento común que se genera internamente, por empleados talentosos, en el acto de llevar a cabo las tareas de la organización en formas nuevas e innovadoras. (Dixon 2001).

Davenport y Prusak en su libro “Conocimiento en acción, cómo las organizaciones manejan lo que saben” emparentan el concepto de conocimiento con la acción. Según estos autores el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta, que proporciona un marco para la evaluación e inclusión de nuevas experiencias e información. (Davenport y Prusak, 1998)

De igual modo otros autores rescatan el concepto conocimiento vinculado al de “Apprenticeship”, como una forma de aprendizaje en la práctica, participativo, situado y vivencial (Lave y Wenger, 1991).

Nos interesa destacar la implicancia que tiene el aprendizaje y la transformación en este “Saber Hacer” particular que se grafica claramente en la diferencia entre el maestro que tiene 20 años de experiencia y aquel que tiene la misma experiencia repetida 20 años.

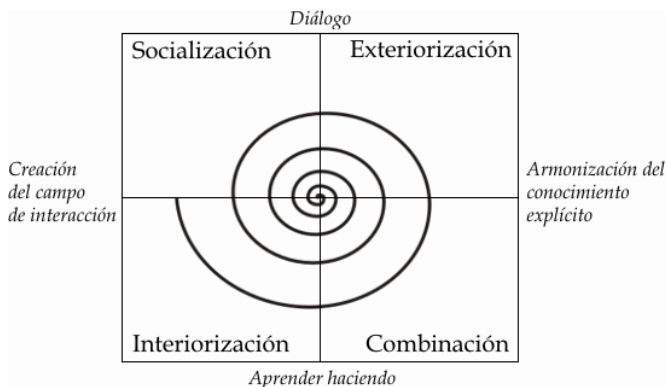
Nonaka y Takeuchi plantean el modelo de gestión del conocimiento basado en la movilización y conversión del conocimiento tácito en productos y tecnologías concretos. Para ello, es importante diferenciar dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El carácter personal e intuitivo del conocimiento tácito es lo que hace que sea difícil de transferir, en oposición al conocimiento explícito que puede ser transferido con facilidad. Davenport y Prusak (2001) consideran que el conocimiento explícito puede incorporarse a documentos y bases de datos por lo cual es posible de ser relativamente fácil de ser transferido, por otro lado el conocimiento tácito requiere de la experiencia personal para ser transferido. Según Grant (1997) el conocimiento tácito solo puede ser observado mediante su aplicación. Queremos destacar luego a los autores Galunic y Roldan (1998) quienes reconocen que transferir conocimiento tácito es difícil porque requiere la movilización de los individuos que son dueños de ese conocimiento.

2.2 Knowledge Management ó Gestión de Conocimiento

El modelo de Takeuchi y Nonaka (2000) destaca la creación y transferencia del conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (Ontológico). Las personas en el proceso de creación y gestión del conocimiento, forman parte del denominado “Equipo Creador de Conocimiento”. Se trata de un modelo cíclico e infinito (Ver cuadro N°1) que contiene 5 fases:

- ✓ Compartir conocimiento tácito
- ✓ Crear conceptos
- ✓ Justificar los conceptos
- ✓ Construir un arquetipo
- ✓ Expandir el conocimiento

Cuadro N° 1 tomado de Nonaka y Takeuchi (1999)



La fase 1 consiste en compartir conocimiento tácito mediante su socialización. Comienza con el compromiso personal y el sentido de identificación con el propósito de la organización. Se trata de poner a disposición el conocimiento personal al servicio de otros.

La fase 2 es la exteriorización de ese conocimiento al aprovechar habilidades, ideas e intuiciones subjetivas.

La fase 3 ocurre cuando se logra desarraigar de las personas su experiencia y se logra explicar, especificar y justificar estos conceptos para que se puedan comunicar de manera formal y sistemática.

La fase 4 consiste en apropiarse del nuevo conocimiento y crear un nuevo producto o proceso (construir un arquetipo). Los nuevos conocimientos deben ser combinados, contrastados e integrados con los existentes.

La fase 5 de interiorización se trata de utilizar el nuevo conocimiento explícito para a partir de la nueva práctica, ampliar y expandir la base de nuestro conocimiento tácito.

“Después de muchos años de experiencia un sushiman adquiere la habilidad de saber la presión exacta que debe realizar con sus manos para que arroz de un niguri quede firme pero no se apelmace”

Ejemplo de conocimiento tácito. “Extraído de conversaciones con un sushiman de la empresa durante la elaboración de este trabajo”

El marco conceptual para entender el concepto de conocimiento es amplio debido a que éste puede ser estudiado desde distintas disciplinas. Davenport y Prusak agrupan los factores comunes estudiados alrededor del tema del knowledge management en tres dimensiones.

- **Factores de Transferencia de conocimiento:** Esta dimensión está basada en la comprensión y el desarrollo de metodologías y estrategias para almacenar o transferir el conocimiento disponible en la organización.
- **Factores Socio Culturales:** Esta dimensión está basada en la comprensión de la cultura organizacional como la plataforma para generar conocimiento. Esta idea plantea promover la confianza como la condición para generar conocimiento. La comunicación abierta facilita el intercambio de ideas y el conocimiento compartido.
- **Factores Tecnológicos:** esta dimensión está basada en la utilización de herramientas tecnológicas para el almacenamiento, transferencia y gestión de conocimientos. Refiere a todos aquellos aspectos técnicos de la transferencia de conocimientos.

Universidad de
San Andrés

2.2.1 Transferencia de Conocimiento

Partiendo de la primera dimensión mencionada más arriba utilizaremos en este trabajo el concepto transferencia de dos maneras. Por un lado como parte de algo que se comparte con algún otro, y por otro lado como el acto de tener algo en común, como un “sistema de creencias compartidas”... Si comparto mi conocimiento, es decir lo doy a alguien más, entonces ambos tendremos un conocimiento común que se conoce en toda la organización (Dixon, 2001).

Dixon identifica cinco métodos de transferencia de conocimientos:

- En serie: un equipo realiza una tarea y luego la repite en otro contexto. En este caso, hay identidad entre el emisor y el receptor de la información (son las mismas personas), la tarea puede no ser idéntica, pero tiene características similares y el conocimiento, aunque implícito, puede explicitarse. La gestión del conocimiento debe formalizar instancias de autoevaluación para lograr los objetivos que son, fundamentalmente, evitar los mismos errores y aumentar la calidad y velocidad de respuesta.
- Cercana: un equipo transfiere conocimientos a otro que hace un trabajo similar en un contexto similar, pero en una localidad diferente. Este método es útil para transmitir conocimiento explícito sobre tareas repetitivas entre empleados de similares funciones y características. En estos casos, las bases de datos y la intranet son medios privilegiados para el logro del objetivo central que es la reducción de costos.
- Lejana: dos equipos intercambian conocimientos básicamente tácitos acerca de tareas no rutinarias que afectan a una parte específica de la operación. La mejor forma de reutilizar el conocimiento acumulado en la organización en estos casos es consultando a especialistas en el tema que pueden estar afectados, en ese momento, a otras cuestiones diferentes dentro de la empresa. Para ello, hay que crear un sistema que institucionalice esta red de contactos con pares.
Este método es especialmente útil para la resolución de problemas difíciles, pues permite la aplicación de conocimiento específico crítico que sólo está en la cabeza de determinados empleados de la organización.
- Estratégica: conocimientos muy complejos referidos a cuestiones generales del negocio o a grandes partes del sistema deben ser transferidos entre dos equipos que pueden estar separados tanto geográfica como temporalmente. La forma de transferencia debe permitir que se compartan las múltiples visiones y opciones, a la vez que se retenga la complejidad del conocimiento, persiguiendo como meta

principal ahorrar dinero y esfuerzo a la hora de encarar nuevos proyectos estratégicos.

- Experta: se requiere compartir un conocimiento explícito sobre una tarea que se realiza con poca frecuencia. En estos casos es útil habilitar los medios, por ejemplo e-mail, para que un empleado pueda requerir a sus pares ideas para la solución específica de un problema concreto.

Como corolario de esta clasificación surge claramente que en una misma organización podrían (y a veces deberían) convivir distintas metodologías de transferencia de conocimientos.

Para Dixon es vital para lograr una buena interpretación de los hechos y una posterior exitosa intervención conocer qué tipo de información o conocimientos vamos a compartir o debemos transferir; y que características tienen los procesos y el contenido como así también las personas involucradas. Para este autor la clave para una buena gestión del conocimiento es asignar a cada tipo de información el método de transferencia más adecuado promoviendo una mayor eficiencia en el uso de ese insumo crítico. A efectos de identificar el tipo de información, toma en cuenta tres factores: si se refieren a una tarea rutinaria y repetible o no, si se trata de conocimientos tácitos o explícitos, y si hay similitud entre las funciones y saberes de quienes originan la información y las de quienes podrían llegar a ser los destinatarios.

La transferencia de conocimiento es parte de la gestión del conocimiento de una organización, cuando se habla de transferencia de conocimiento nos referimos al conocimiento que es comunicado desde un agente a otro. Este proceso tiene lugar a su vez entre individuos o entre grupos y la organización en general (Camelo, 2000).

El conocimiento siempre ha sido transferido aunque no haya sido gestionado como tal. El conocimiento es transmitido mediante mecanismos de comunicación formal o informal. Los mecanismos formales cuentan con una estructura visible y definida: cables, casilleros, antenas de satélite, oficinas postales, direcciones, buzones electrónicos, etc.... Los mecanismo informales son menos visibles (Davenport y Prusak, 2001).

El conocimiento es transferido sin necesidad de su organización formal cada vez que una persona comparte con otra su trabajo y esa otra persona asume el compromiso de aprender de la tarea. El éxito en la transferencia reside en el compromiso de la persona en su totalidad y en no ser un mero receptor de ese conocimiento. Por tal motivo es muy importante hacer foco en las características contextuales y motivacionales de los procesos de transferencia de conocimiento.

Si nos referimos particularmente a la gestión del conocimiento en franquicias, la transferencia de conocimiento, como podemos apreciar en el trabajo de investigación sobre el Know-How en los contratos de franquicias en Colombia (Estepa R.A.P 2015), consiste en el proceso mediante el cual los conocimientos sobre cómo producir bienes y servicios fluyen de quienes en cierto momento los tienen, a otros que lo requieren. Entendiéndose como “Tecnología” el conocimiento sistemático para la manufactura de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio. Los fundamentos de lo esencial de transferir de forma eficiente el Know-How del franquiciante (quien es dueño de la marca) al franquiciado (quien explota temporalmente la marca de un tercero) radica en que la explotación de los establecimientos franquiciados precisa de la transferencia de conocimiento desde el franquiciante a estos últimos porque, al caracterizarse la franquicia por la reproducción exacta de un concepto de negocio, en todos los establecimientos se debe hacer uso del mismo conocimiento (Estepa 2004).

Desde otra perspectiva podemos destacar también dos dimensiones para la transferencia de conocimientos. Por un lado el tiempo, de acuerdo a la sincrónica o asincrónica condición al transmitir el conocimiento; y por otro el lugar físico, de acuerdo a la geolocalización de los actores que participan del proceso de transferencia. Esta distinción contribuye a diseñar mecanismos de transferencia de conocimientos más eficientes.

Para lograr una adecuada transferencia de conocimiento en la organización se debe lograr su correcta distribución con una adecuada estrategia de push y pull training (Alavi, 1999). En un proceso de push training el conocimiento esta albergado en la organización y es distribuido a los receptores, mientras que en un procesos de pull training el conocimiento en circundante a la organización y las personas que utilizan estos conocimientos son consumidores y prosumidores de conocimientos, el conocimiento pertenece a las personas y la organización. El término prosumidor –en inglés, prosumer, es un acrónimo que procede de la fusión de dos palabras: “producer” (productor) y “consumer” (consumidor). (Islas Carmona, 1998)

Una característica del conocimiento para ser considerada a la hora de diseñar la estrategia de transferencia es la de ser “Sticky” o “Pegajoso”. Este concepto ha sido utilizado de diferentes maneras para connotar inmovilidad o dificultad de imitar. Es un atributo particular que denota un esfuerzo significativamente mayor de lo normal para ser transferido (Szulanski Gabriel, 2003). Cuando el conocimiento no está anclado en una práctica compartida es más difícil que fluya y se distribuya, en cambio cuando las personas hacen cosas juntas, hay más chances que el conocimientos sea más “líquido”. Esta conceptualización nos ayuda a hacer foco en la práctica para poder extraer este tipo de conocimiento.

2.2.2 Cultura

La dimensión cultural es la que habilita los espacios para el aprendizaje en las organizaciones. Según Bateson (en Gore, 2004) no solamente aprendemos hábitos sino que aprendemos a aprender ciertos hábitos y estos aprendizajes de segundo grado sobreviven solamente en algunos contextos y no en otros. El aprendizaje requiere compromiso personal. Cuando es necesario adquirir conocimiento sticky y extraer conocimiento tácito de una actividad es necesario comprometerse con la tarea. Asimismo "...cuando el directivo expresa su conocimiento tácito y lo materializa en un sistema nuevo, su identidad personal se implica de una manera que no lo hace cuando se dedica simplemente a <estrujar> los números de su plan financiero tradicional." (Nonaka y Takeuchi, 2000). Es por eso, que comprender en el involucramiento de las personas es clave para comprender el proceso de transferencia de conocimiento.

2.2.3 Tecnología

Analizaremos los aspectos técnicos del uso de la tecnología como herramienta para la gestión y transferencia del conocimiento. La tecnología puede ser catalizadora de la enseñanza y el aprendizaje si se utiliza de forma que promueva la reflexión, discusión y colaboración en la resolución de tareas o problemas (Murray, 1999).

Podemos agrupar las tecnologías más adecuadas de acuerdo a la combinación de tiempo y espacio. En el caso de mismo tiempo y lugar las interacciones son las reuniones, training on the job, la ejecución y supervisión directa, etc. Cuando la interacción es al mismo tiempo en distinto lugar la interacción es mediante comunicaciones en línea como teléfono, video llamadas, *meeting rooms* virtuales, o plataformas de *Live-Learning*, *Mobile Learning*, entre otras. En distintos tiempos y mismo lugar las interacciones pueden ser mediante Correos de voz, Correos electrónicos, encuestas presenciales, etc. Finalmente las interacciones que ocurren en distinto tiempo y lugar son los documentos

compartidos, bases de datos de mejores prácticas, tableros de comando y otros.

En la década del noventa las transformaciones originadas en la rápida integración de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) a las vidas privadas y profesionales de las personas hicieron posible el surgimiento de la llamada sociedad de la Información (SI), sucesora de la sociedad industrial que fue la que dio forma al mundo tal como lo conocemos.

La SI ha sido el motor de cambios radicales que están modificando el modo en que hoy el mundo opera y que están cambiando de manera profunda e irreversible el mundo del trabajo y la vida de las personas (Constant, D. y Kiesler, S., 1994); y por ende también de la gestión del conocimiento.

2.2.3.1 Espacios de Aprendizaje

Debido a que en parte las nuevas tecnologías están transformando los métodos de gestión del conocimiento y aprendizaje, es importante desarrollar algunos párrafos para entender las principales características de las plataformas educativas.

Una plataforma educativa web o entorno de Aprendizaje virtual integra una serie de herramientas para la transferencia de conocimientos en línea, de modo virtual como es el caso del e-learning o de modo mixto (presencial y virtual) como el *b-learning (Blended Learning)*, donde se combina el aprendizaje en internet con experiencias presenciales (Browne T., Jenkins M., Walker R., 2006) .

Las plataformas de e-learning sincrónicas crean espacios de aprendizaje en tiempo real, viéndose y escuchándose como si fuera una clase presencial sumadas las posibilidades de interacción que posibilita la tecnología.

Un espacio de aprendizaje es el lugar donde se realiza el conjunto de procesos de enseñanza y aprendizaje dirigidos a la adquisición de una o varias competencias (López Alonso, 2009).

Como menciona (Cesteros, 2009) se puede comparar el espacio de aprendizaje con un teatro (edificio o sitio para el ocio) en el que se representan obras de teatro, que son los procesos de aprendizaje, con un guión que es el diseño de aprendizaje.

Finalmente, el escenario es la zona del teatro donde se representa una obra de teatro (También es posible considerar la reutilización de un mismo escenario para llevar a cabo procesos de aprendizaje diferentes). Las empresas pueden utilizar estos espacios para la formación, entrenamiento o perfeccionamiento permanente de sus empleados, con un enfoque instrucciones mediante un sistema permanentemente accesible y de bajo costo.

En la práctica, para llevar a cabo un programa de formación basado en e-learning, se hace uso de plataformas o sistemas de software (LMS) que permiten la comunicación e interacción entre profesores, alumnos y contenidos.

Un LMS de su sigla en Ingles (*Learning Management System*) es un software basado en un servidor web que provee módulos para los procesos administrativos y de seguimiento que se requieren para un sistema de enseñanza, simplificando el control de estas tareas. Contiene módulos administrativos que permiten configurar cursos, matricular alumnos, registrar profesores, asignar cursos a un alumno, llevar informes de progreso y calificaciones. También facilitan el aprendizaje distribuido y colaborativo a partir de actividades y contenidos pre elaborados, de forma sincrónica o asincrónica, utilizando los servicios de comunicación de Internet como el correo, los foros, las videoconferencias o el chat. El alumno interactúa con la plataforma a través de una interfaz web que le permite seguir las lecciones del curso, realizar las actividades programadas, comunicarse con el profesor y con otros alumnos, así

como dar seguimiento a su propio progreso con datos estadísticos y calificaciones.

La complejidad y las capacidades de las plataformas varían de un sistema a otro, pero en general todas cuentan con funciones básicas como las que se han mencionado. Entre las plataformas comerciales más comunes se encuentran Blackboard (<http://www.blackboard.com>), mientras que las más reconocidas por parte del software libre son Moodle (<https://moodle.org>) y Claroline (<http://www.claroline.net>).

Un LCMS (de su sigla en inglés, *Learning content management system*) alberga contenedores o repositorios para almacenar los recursos, que pueden ser utilizados de manera independiente o directamente asociados a la creación de cursos dentro del mismo sistema. Es decir que el repositorio puede estar disponible para que los profesores organicen los cursos o también pueden estar abiertos para que cualquier usuario recupere recursos no vinculados a ningún curso en particular, pero que les pueden ser de utilidad para reforzar los aprendidos sobre algún tema.

Los LMS como los LCMS se pueden generalizar como sistemas de gestión de aprendizaje ya que los primeros gestionan la parte administrativa de los cursos, así como el seguimiento de actividades y avance del alumno; mientras que los segundos gestionan el desarrollo de contenidos, su acceso y almacenamiento (García Peñalvo, 2005).

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO

Se analizaron datos de auditorías, capacitaciones y consultorías del período 2016 y encuestas presenciales realizadas en Junio de 2017 en Buenos Aires. Comenzamos por hacer un diagnostico del estado de situación para entender cómo se realiza en la actualidad la transferencia de conocimientos a los franquiciados y sus empleados. Luego resumimos cuáles fueron los principales hallazgos.

Para comprender cuáles debieran ser las características de un programa de transferencia de conocimientos a las franquicias de la marca SushiClub decidimos investigar en los procesos internos de transferencia, cuáles son sus cualidades actuales, ventajas y desventajas.

3.1.1 AUDITORÍAS INTERNAS

Se analizaron 267 auditorías internas del período Enero a Diciembre de 2016 que realiza la marca SushiClub en los establecimientos de sus franquiciados con el fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de la marca determinados en los manuales de franquicias, detectando oportunidades de mejora en las cuales un adecuado proceso de transferencia de conocimientos de “transferencia cercana” aumente el cumplimiento de los estándares relevados. Estas visitas las realiza un auditor experto de la marca que visita cada uno de los establecimientos realizando auditorías integrales con el fin de detectar desvíos. (Ver en el anexo modelo de formulario de auditorías).

Tabla 3 Cantidad de Auditorías realizadas en locales SushiClub período 2016.

CANTIDAD DE AUDITORIAS PERIODO 2016													
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Locales CABA (9)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Locales GBA (12)	10	11	12	11	10	12	11	12	11	10	11	12	133
Locales Interior (11)	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	26
Locales Exterior (2)	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	4
Total	21	23	23	21	22	24	23	23	22	21	21	23	267

Fuente: Datos internos de la organización

3.1.2 VISITAS DE CONSULTORÍA Y APOYO OPERATIVO

Luego de observar el aumento de los plazos de pagos de regalías de los franquiciados se comenzaron a realizar en forma adicional a las visitas por auditorías las visitas de apoyo operativo. Estas visitas consisten en la formación, entrenamiento y perfeccionamiento de los nuevos empleados como así también la capacitación en las modificaciones de carta.

Se investigaron 130 visitas de consultoría y apoyo operativo del período Enero a Diciembre de 2016 que realiza la marca SushiClub en los establecimientos de sus franquiciados con el fin de capacitar en forma presencial a los empleados de las franquicias y asesorar a los franquiciados sobre las mejores prácticas determinadas por la empresa para optimizar la operación. Estas visitas las realiza personal operativo de la marca experto en un área específica de la operación con el fin de transferir conocimiento a los nuevos empleados de las franquicias y perfeccionar o actualizar conocimientos de los empleados con experiencia.

Tabla 5 Cantidad de Consultorías realizadas en locales SushiClub período 2016.

CANTIDAD DE CONSULTORIAS PERIODO 2016													
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Locales CABA (9)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Locales GBA (12)	6	6	5	5	6	5	5	6	6	5	6	6	67
Locales Interior (11)	4	3	4	5	3	4	5	5	3	5	2	2	45
Locales Exterior (2)	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	4
Total	19	18	18	19	18	18	19	20	18	19	17	17	220

Fuente: Datos internos de la organización

Tabla 6 Resultado de auditorías realizadas en locales SushiClub período 2016.

RESULTADOS % AUDITORIAS PERIODO 2016													
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Locales CABA (9)	88	90	83	84	78	79	85	92	92	88	90	94	87
Locales GBA (12)	77	80	83	78	77	82	88	89	90	93	91	90	85
Locales Interior (11)	76	80	81	71	66	79	83	80	82	76	75	80	77
Locales Exterior (2)	88		90						95		85		90
Total	80	83	82	78	74	80	85	87	88	86	85	88	83

Fuente: Datos internos de la organización

3.1.3 CAPACITACIÓN PRESENCIAL

Se analizaron los contenidos de los cronogramas de capacitación (Ver Anexo) utilizados en el período Enero a Diciembre de 2016 para capacitar personal en forma presencial. Buscamos extraer información sobre conocimientos que puedan ser transmitidos en forma no presencial y/o asincrónica. Estos programas son los utilizados para capacitar personal para las aperturas de nuevos establecimientos. En ellos se explicitan los conocimientos y habilidades que debe adquirir el nuevo empleado para poder trabajar en SushiClub.

3.1.4 ENCUESTAS A FRANQUICIADOS

En ocasión de organizarse una capacitación por el cambio de carta en el mes de Junio 2017 se realizó una encuesta a los franquiciados y sus empleados para conocer su opinión sobre cómo se podría perfeccionar el modelo de transferencia de conocimientos.

Se analizaron 70 encuestas realizadas a los dueños de las franquicias y su personal y se extrajeron las preguntas más relevantes para esta investigación.

- ¿Cree Ud. que cuenta con las capacidades adecuadas para su función?
- ¿En qué le gustaría capacitarse para mejorar su función?
- ¿Ha recibido material de capacitación a su ingreso?
- ¿Ha pasado por un período de inducción en su puesto de trabajo?
- ¿Cuál es el motivo por el cual no se logran auditorías óptimas?
- ¿Ha solicitado capacitación a la empresa? En caso negativo justifique su respuesta.

3.2 ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN EMPIRICA

3.2.1 AUDITORÍAS INTERNAS

Todas las franquicias de la marca SushiClub reciben periódicamente luego de su tercer mes de funcionamiento la visita de un auditor de la marca que realizar un informe completo del estado de situación del establecimiento. El informe se

divide en cinco secciones: SUSHI, COCINA, SALON, DELIVERY y ADMINISTRACIÓN.

El objetivo de la auditoría es verificar el cumplimiento de los estándares de la marca ya sea en productos, procesos y servicio como así también en cuestiones administrativas, marketing, mantenimiento, compras, imagen y medio ambiente. Por cada visita se realiza un informe que se califica con un valor porcentual de aprobación siendo un mínimo de aprobación de 80%.

De la revisión de las auditorías internas se desprenden las siguientes observaciones:

- Existe Alta rotación de personal en las áreas de trabajo de Sushi y cocina por lo que es necesario en cada visita capacitar integralmente una o dos personas por sector lo que insume la gran parte del tiempo del operativo que hace la visita de apoyo.
- Es frecuente que el nuevo empleado de la franquicia no haya recibido ningún material de capacitación a su ingreso siendo su formación en su lugar de trabajo con compañeros o su jefe directo quienes transmiten personalmente sus conocimientos.
- Se reiteran en el mismo establecimiento falencias que ha cometido anteriormente debido al recambio de personal.
- Se reiteran entre distintas franquicias falencias en común.
- Mas del 50% del conocimiento transmitido es conocimiento explícito.
- Es frecuente que el nuevo empleado de las franquicias no haya recibido material de capacitación.
- Las evaluaciones de conocimiento se realiza en forma presencial y analógica.
- Los empleados de las franquicias no tiene del todo claro cuáles son los conocimientos con los que debe contar para realizar sus tareas. A mayor distancia del franquiciante se observa mayor dispersión en cuanto a

cumplimiento de estándares y menor frecuencia de visitas de Auditorías y visitas de apoyo operativo o consultoría.

3.2.2 VISITAS DE CONSULTORÍA Y APOYO OPERATIVO

Las nuevas aperturas de franquicias reciben por contrato el apoyo operativo de la marca durante 2 semanas previas y dos semanas posteriores a la fecha de Apertura, este proceso se realiza en el marco de lo que Dixón define como “Transferencia Cercana”. Por tal motivo se trasladan al establecimiento del nuevo franquiciado un equipo de expertos que trabajarán junto a los empleados del franquiciado para entrenar y perfeccionar los conocimientos que estos han aprendido previamente en el período de capacitación.

Del análisis de las visitas de consultoría se clasificaron los conocimientos transmitidos de acuerdo a la categoría de explícitos o tácitos.

Explícitos

- ✓ Cronogramas sugeridos de trabajo (Cual es la mejor forma de organizar las tareas para que sean más eficientes)
- ✓ Formas de manipulación y almacenaje
- ✓ Rotulado de productos
- ✓ Procedimientos para la elaboración de arroz
- ✓ Limpieza y mantenimiento de utensilios y herramientas
- ✓ Decoración de platos
- ✓ Ergonomía
- ✓ Procedimientos del sector
- ✓ BPM
- ✓ Técnicas de cortes de vegetales (Chiffonade, Brunoise, etc.)
- ✓ Técnicas de cortes de salmón (Apertura, limpieza, pesaje, desperdicio)
- ✓ Recepción de mercadería
- ✓ Prevención de accidentes

Tácitos

- ✓ Técnicas de enrolado
- ✓ Cortes de Salmón en producción de gueishas, niguiris y sashimis
- ✓ Correcta manipulación de cuchillos
- ✓ Practica en la elaboración de recetas
- ✓ Respetar pesos y cortes sin utilizar balanzas
- ✓ Establecer prioridades de producción para la correcta rotación de mercadería
- ✓ Limpieza de salmón

3.2.3 CAPACITACIÓN PRESENCIAL

Luego de realizar un análisis de las ventas y auditorías realizadas a las franquicias en los últimos 2 años los resultados demuestran que aquellos franquiciados que han participado activamente de los procesos de capacitación inicial y se mantienen al frente de sus negocios obtienen mayores ventas y mejores auditorias que los que no lo han hecho.

Funciona con resultados muy favorables la transferencia de conocimientos relacionados al inicio de actividades de los nuevos franquiciados. Sin embargo una vez operando la nueva franquicia y con el transcurso del tiempo es necesario realizar capacitaciones frecuentes sobre las mismas temáticas y con los mismos contenidos al nuevo personal de las franquicias.

Luego del análisis de los programas de capacitación se clasificaron y enumeran debajo los conocimientos explícitos factibles de ser transferidos en medios virtuales no presenciales o asincrónicos mediante una interfaz web.

- ✓ Teoría sobre controles a realizar para la recepción de insumos (Parámetros de frescura y calidad)
- ✓ Estibado de mercadería (Secado, enfilmado y rotulado)
- ✓ Fundamentos del porcionado y fraccionado de mercadería
- ✓ Planilla de pedidos

- ✓ Importancia de un buen afilado (posición del cuchillo, utilización de agua en el filo, piedras y chaira)
- ✓ Saber identificar un roll mal enrolado y sus causas
- ✓ Conocer el manual de producción ¿Para qué sirve? ¿Cómo se debe completar? ¿Cuál es su importancia?
- ✓ Correcto armado de la barra para producción (taba, trapo, cuchillo, chaira, pulverizador, etc.)
- ✓ Fajina (Correcta limpieza y desinfección de la vajilla y cristalería)
- ✓ *Mise en place* (Distancias, posiciones, sojeras, material decorativo, servilletas, etc.)
- ✓ Requisitos de documentación legal en un establecimiento (Libro de actas, habilitaciones, planos, matafuegos, libretas sanitarias, limpieza de campanas, fumigación, carcelería, etc.)
- ✓ Protocolo de atención telefónica de clientes
- ✓ Normas de higiene y seguridad alimentaria
- ✓ Promociones vigentes
- ✓ Postura en el salón
- ✓ Armado y dictado de charlas pre turno (conocer su importancia)
- ✓ Insumos críticos (Cómo manipular correctamente el salmón)
- ✓ Teoría sobre atención y gestión de reclamos
- ✓ Procedimientos administrativos
- ✓ Sistema de facturación
- ✓ Procedimientos de Recursos Humanos

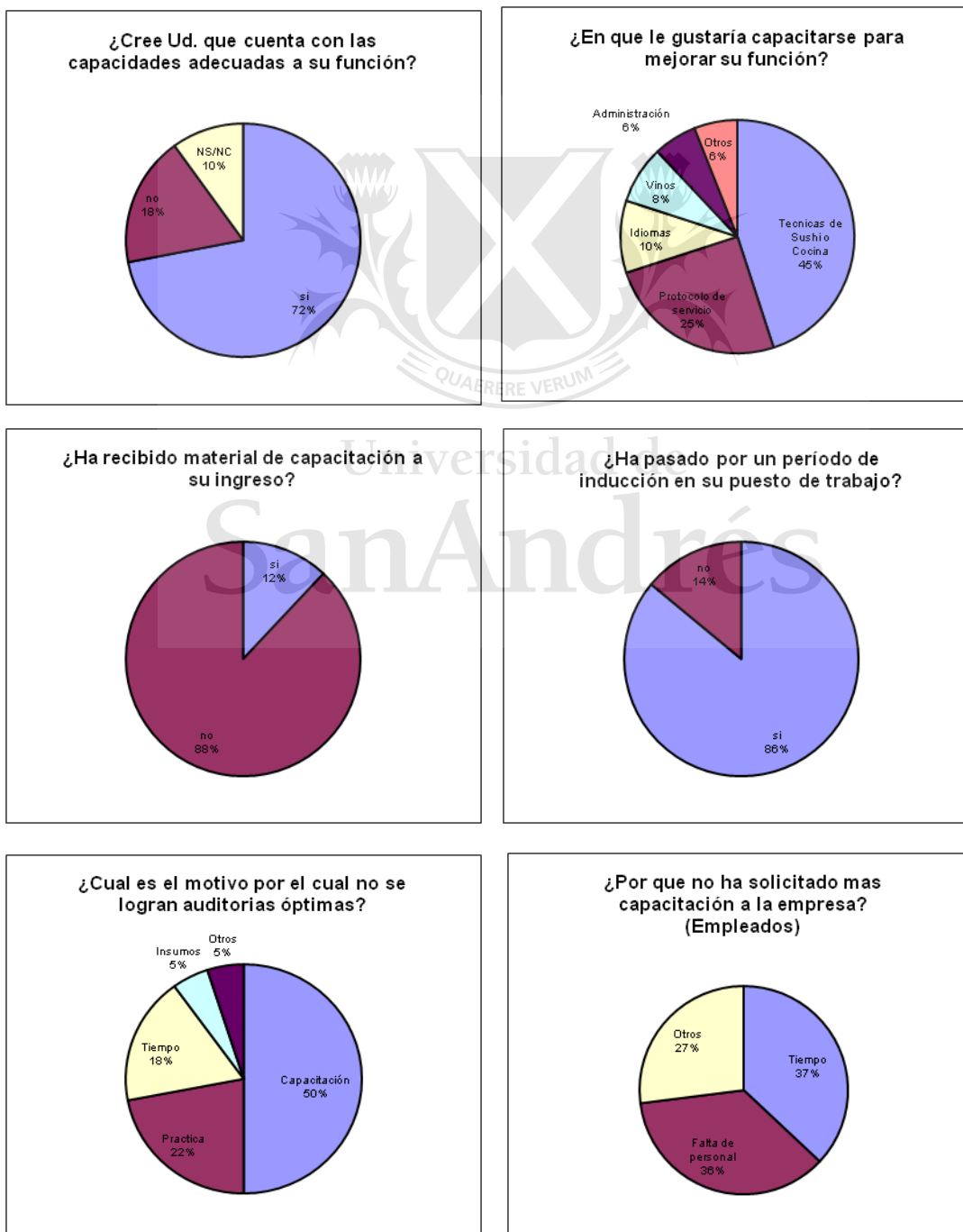
3.2.4 ENCUESTAS A FRANQUICIADOS

De las preguntas realizadas se obtuvo la información que el 50% de los encuestados manifiesta que considera necesario capacitarse para mejorar el resultado de las auditorías internas y el relevamiento inicial de necesidades de capacitación.

La principal causa por la cual no ha solicitado capacitación el empleado es por “falta de tiempo” mientras que la principal causa que manifiesta el franquiciado

es por “motivos económicos” y llama la atención la mención sobre el “acceso limitado” a las capacitaciones.

Un número muy importante de empleados cree que no cuenta con las capacidades adecuadas a su función. La gran mayoría no tuvo acceso a material para facilitar su aprendizaje. Los encuestados desean capacitarse para cumplir su función mayoritariamente en adquirir conocimientos más que en ganar habilidades.





3.3 PRINCIPALES HALLAZGOS

3.3.1 EL CONOCIMIENTO SE VA CON LOS EMPLEADOS

El éxito del sistema de transferencia de Know-How radica en que el conocimiento sea transferido a la franquicia y a las personas pero no solo a estas últimas. Según la “Encuesta para Franquicias SushiClub” más del 50% de los franquiciados argumentan que la rotación del personal es una de las causas por las cuales no se logran auditorías de marca 100% óptimas, además un 50% cree que es una de las causas por las cuales no se logra un grado óptimo de calidad de producto. El hecho que la transferencia de conocimientos se realice por un sistema de Push y se embeba a los empleados de la franquicia del Know-How necesario para garantizar una operación óptima es reconocido como un problema a solucionar.

3.3.2 LA TRANSFERENCIA ES CLAVE PARA EL NEGOCIO DE LOS FRANQUICIAS

Se pudo observar que posteriormente a las nuevas visitas operativas se mejoró el servicio brindado a los franquiciados y el consecuente aumento de las ventas y plazos de cobro de regalías disminuyéndose notoriamente la deuda contraída por los franquiciados con la marca. Hay una correlación positiva entre la cantidad de visitas de consultoría y los resultados obtenidos en las auditorías.

3.3.3 LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS MEJORA LAS AUDITORÍAS

Luego de la presencia de los equipos operativos se aprecia que aumenta el cumplimiento de los estándares de la marca ¿Cómo lograr que sea un proceso permanente?

El cumplimiento de los estándares se comprueba a través de las auditorías internas en las que se verifica en forma integral el funcionamiento del local (Imagen del personal, heladeras, rotulado, producto, arroz, cortes, presentación y decoración, servicio y demoras, utensilios de trabajo, higiene, orden y depósitos, imagen exterior e interior, mesas y servilletas, vajilla, baños, barra de bebidas, protocolo, tareas gerenciales y administración).

Las franquicias que se encuentran a mayor distancia del franquiciante reciben menor frecuencia de visitas de apoyo y auditorías y además envían con menor frecuencia y en menor número a capacitar a sus empleados a Buenos Aires.

3.3.4 OPTIMIZAR EL MODELO DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL

Actualmente en forma permanente se encuentran en tránsito los operativos de franquicias de la empresa por todo el territorio de Argentina y el exterior ocasionando gastos de traslados, hospedaje, combustible, y viáticos en general. De acuerdo al programa de expansión previsto para el resto de América estos gastos se incrementarían notablemente. Se puede costear el valor proyectado de estos gastos y medir el ahorro que generan modalidades de capacitaciones virtuales a distancia que además son simultáneas con otras franquicias para calcular el valor del gasto ahorrado en viáticos.

3.3.5 HALLAZGOS NO ESPERADOS, CONOCIMIENTOS QUE MEJORAN EL NEGOCIO

Con el devenir del trabajo nos hemos encontrado con hallazgos que queremos destacar en este apartado, relacionados a la curva de aprendizaje organizacional. El costo unitario de producción decrece en relación a la

experiencia ganada en la producción, esto significa que el costo unitario de producción de un rollo de sushi decrece en relación a la experiencia ganada en la operación. ¿Cómo transmitir esta experiencia? SushiClub con 16 años en el mercado y 32 locales en funcionamiento ha logrado un aprendizaje organizacional que puede transferir a sus franquiciados.

Compartir este conocimiento le otorga una ventaja competitiva ante sus competidores más cercanos que no poseen esta experiencia ni volumen de operación. Por ejemplo, un local de la marca dio a conocer al franquiciante que las bandejas plásticas para transportar el salmón teriyaki en delivery se fundían con el producto al colocarse el salmón con la piel hacia abajo hasta cinco segundos posteriores a su cocción según receta. La no comunicación de esta información y el conocimiento que se debía esperar un tiempo determinado para el emplatado implica un costo que podría resolverse si existiera un espacio para compartir y aprender de estas situaciones.

4. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL PROBLEMA ABORDADO Y DIAGNOSTICO

Del análisis previo y el marco conceptual abordado podemos diagnosticar que la empresa esta en condiciones de considerar cuáles son los métodos de gestión del conocimiento de acuerdo a las dimensiones de transferencia de conocimiento, tecnología y cultura. Asimismo pudimos identificar los principales problemas de las franquicias de SushiClub para la gestión y transferencia de conocimiento:

1. Las franquicias no logran retener el know-how necesario para la correcta operación de su negocio.
2. El franquiciado no tiene los conocimientos “core” del negocio.
3. Necesidad de capacitación permanente por alta rotación.
4. Necesidad de capacitación permanente por innovación frecuente.
5. Alta dependencia en la transferencia de conocimientos personal y presencial.
6. Escaso acceso a contenidos de capacitación.
7. Altos costos de capacitación.
8. Escasa circulación del conocimiento

En forma permanente se encuentran en tránsito los operativos de franquicias de la empresa por todo el territorio de Argentina y el exterior ocasionando gastos de traslados, hospedaje, combustible, y viáticos en general. De acuerdo al programa de expansión previsto para el resto de América estos gastos se incrementarían notablemente. Se puede costear el valor proyectado de estos gastos y medir el ahorro que generan modalidades de capacitaciones virtuales a distancia que además son simultáneas con otras franquicias para calcular el valor del gasto ahorrado en viáticos.

El almacenamiento del conocimiento reside en los manuales de franquicia y en la cabeza de los expertos. La tecnología utilizada esta basada en la reproducción e imitación de las prácticas y la entrega de material teórico de

estudio en papel. La cultura está orientada a la transferencia de conocimiento desde el franquiciante a los franquiciados. No se observan otros mecanismos de generación de conocimientos, o reservorios de conocimientos, se nota la ausencia de otras herramientas tecnológicas que permitan la transmisión virtual o asincrónica de conocimientos.

Los conceptos de conocimiento común nos ayudan a identificarlos y buscar los mecanismos adecuados para poder explicitarlos y formalizarlos en manuales que permitan estandarizar estas prácticas. La noción de conocimiento “sticky” que le otorga una cualidad muy personal advierte la dificultad para reproducirse en el resto de la organización.

De todos modos tenemos presente que se deberán abordar diferentes estrategias para transferir distintos tipos de conocimientos, podemos destacar:

- Conocimientos de los empleados de las franquicias para operar adecuadamente.
- Conocimientos necesarios para cumplir con los estándares de calidad.
- Conocimientos relacionados a mejores prácticas y mejora continua.
- Conocimientos estratégicos del negocio para cumplir con sus fines.

Destacamos la ausencia de un campo de interacción del conocimiento o la existencia de un “Escenario” adecuado para representar el mismo. La dirección de la transferencia es exclusivamente hacia abajo desde el núcleo generador de conocimientos.

Creemos que siendo el conocimiento común el que se genera internamente por empleados talentosos e innovadores se observa la ausencia de un espacio para que el conocimiento circule por la organización. En este sentido vemos una oportunidad en generar incentivos para que se compartan conocimientos en espacios de aprendizaje corporativos.

En síntesis, es necesario entender desde la perspectiva del franquiciado de la marca SushiClub, que es altamente dependiente del know-how que poseen sus empleados. El escaso acceso a estos conocimientos imprescindibles para la operación de su negocio y los altos costos de adquirirlos debido a la frecuente innovación y la alta rotación de su personal son los argumentos para las recomendaciones que realizaremos más adelante.



Universidad de
San Andrés

5. RECOMENDACIONES PARA LA ACCION

5.1 ALINEAMIENTO CON LOS VALORES Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Para poder realizar recomendaciones estratégicas es fundamental que estén estrechamente vinculadas a los valores centrales de la organización. Las recomendaciones que enunciamos a continuación mantienen coherencia con estos valores.

- ❖ Liderazgo: Dentro de la industria no hay empresas nacionales que cuenten con centros de servicios compartidos, espacios de aprendizaje virtuales ó bases de datos de mejoras prácticas.
- ❖ Calidad Total: Los programas de mejoras continua y las mejoras tendientes a mejorar los procesos de transferencia de Know-How
- ❖ Innovación: se formulan recomendaciones relacionadas al uso de tecnologías de vanguardia.
- ❖ Cercanía con nuestros clientes: Los espacios de aprendizaje y los programas de participación de empleados en la búsqueda de nuevas soluciones para mejorar la experiencia de nuestros clientes.

5.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN ESPACIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

¿Cómo transformar la experiencia en aprendizaje? Ejemplo 1: La organización de los procesos de elaboración para disminuir la incidencia de los picos de trabajo en el servicios. Ejemplo 2: La implementación de la jornada laboral de cinco horas para la función de camareros tuvo impacto en la mejora de la productividad y la calidad del servicio.

Así como un cocinero novato obtiene resultados mediocres y un cocinero experimentado es capaz de hacerlo con mayor expertise, una organización con

trayectoria debe encontrar los medios para hacer valer su experiencia en el mercado.

SushiClub debe transformar el conocimiento tácito de su operación para que pueda ser utilizado por los franquiciados generando conocimiento explícito a través de equipos creadores de conocimientos. Estos equipos tienen como misión poner en marcha el espiral del conocimiento para añadir valor a la organización. Luego debe exteriorizar y expandir este conocimiento (se puede utilizar el portal de locales que es un blog que ya está en funcionamiento y es de acceso general frecuente donde se suben las notas de procedimiento de los distintos sectores de la empresa). De esta manera el franquiciante y franquiciado pueden compartir conocimiento sobre mejoras en procesos que surjan de la operación del negocio. Es un proceso de “Transferencia Lejana” ya que se comparte conocimiento tácito obtenido de la operación en tareas no rutinarias. Así se puede reutilizar el conocimiento acumulado en la resolución de problemas específicos.

Este conocimiento se puede agrupar en categorías como producto, servicio, delivery, administración, compras, recursos humanos, marketing, tecnología, franquicias, relaciones con el cliente. La información es subida por un formulario que será validado previamente por el franquiciante para ser autorizada. Este conocimiento será originado por la línea, recogido por la gerencia, adaptado por el área de operaciones en conjunto con RRHH y difundido en el espacio de aprendizaje creado por SushiClub.

5.3 INVOLUCRAMIENTO DE LOS FRANQUICIADOS EN LA ADQUISICIÓN DEL KNOW-HOW

Actualmente no es obligatorio que el dueño de la franquicia pase personalmente por el proceso de transferencia de Know-How. En muchas ocasiones es el empleado de este último con mayor jerarquía quien adquiere el conocimiento integral del negocio pasando por un período inicial de dos meses

previo a la apertura del negocio y luego quien asiste regularmente a las capacitaciones de actualización.

El inconveniente surge cuando este empleado que trabaja bajo relación de dependencia y no es dueño ni asociado del negocio del franquiciado finaliza la relación laboral con este último y no queda alguien al frente de la operación del negocio que pueda concentrar el núcleo de conocimientos necesarios para lograr los estándares de calidad esperados por la marca.

Se promueve un modelo de “Transferencia Estratégica” dado que se trata de cuestiones complejas sobre asuntos estratégicos del negocio. La participación activa del franquiciado en la capacitación inicial pasando por un período inicial previo a la apertura del negocio de carácter obligatorio como así también su participación en las jornadas de actualización modificando las cláusulas contractuales para las próximas aperturas o renovaciones de franquicias.

5.4 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Se promueve la creación de un centro de servicios compartidos con participación activa de los integrantes de la marca (franquiciante y franquiciados). Este centro de servicios compartidos se materializa en un LCMS (Learning content management system) donde se almacenarán los módulos de capacitación (Entrenamiento inicial y perfeccionamiento continuo).

Este sistema además de permitir acceder a contenidos, permitiría gestionar usuarios, cursos, exámenes, certificados y predicciones de necesidades futuras de capacitaciones tanto virtuales como presenciales. Este servicio agrega valor a la empresa y le ofrece una ventaja comparativa.

5.5 USO DE TECNOLOGÍA COMO CATALIZADOR DE LA TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW

Se promueve el uso de un LMS (Learning Management System) con el fin de lograr fluida interacción entre el Franquiciante y sus franquiciados en distintos niveles y el Know-How de SushiClub. El objetivo es lograr la transferencia de conocimientos en línea mediante E-Learning, Live-Learning, M-Learning, y B-Learning para combinar el aprendizaje de las visitas operativas de consultoría y apoyo con aprendizaje virtual.

El uso de esta herramienta sería adecuado para resolver la problemática manifestada en las encuestas a franquiciados sobre falta de tiempo para capacitarse, otorgando mayor flexibilidad y mayor facilidad de asimilación por estar transmitido en módulos. Asimismo ofrece la posibilidad a SushiClub de ofrecer un mensaje único a todos sus franquiciados evitando desvíos de los estándares de calidad.

Otros de los beneficios es reducir los costos de movilidad de los equipos de apoyo operativo y colaboraría con el valor central de la empresa promoviendo “Estar cerca de sus clientes” además de ampliar los servicios ofrecidos en contraprestación de las regalías y mejorar la imagen de la empresa ante sus empleados y franquiciados actuales y potenciales. En línea con lo mencionado estas herramientas permitirían ampliar el alcance de la transmisión del know-how a mayor cantidad de usuarios y con mayor frecuencia ampliando las interacciones y las oportunidades de mejora. Cabe destacar que estos mecanismos de transferencia no irán en desmedro de los mecanismos presenciales ya existentes sino por el contrario buscaran darle soporte y mayor alcance.

Un equipo de expertos del franquiciante tendrá la función de armar un programa de contenidos de entrenamiento (push training) específico sobre cada área de la operación. Estos contenidos serán organizados en módulos

que permitan su administración gradual sobre cada tema desde un nivel principiante hasta un nivel experto habiendo tantos niveles como la complejidad del conocimiento lo requiera. Luego junto a un experto en diseño de contenidos se realizará el diseño de cada curso de entrenamiento. Se tendría en cuenta las últimas tendencias para el diseño de estos contenidos como ser aprendizaje colaborativo, gamification¹¹, social networking, y big data.

Además se prevé que se releven necesidades de capacitación por medio de pedidos concretos de los locales y mediante el relevamiento en las auditorías internas y sugerencias de los empleados en cada local para que luego se organicen los contenidos específicos de los cursos futuros de perfeccionamiento (pull training).

5.6 CULTURA DE APRENDIZAJE

Las propuestas realizadas como recomendaciones para la acción tienen en su mayoría un carácter social ya que profundizan las interacciones entre individuos o grupos para transmitir conocimientos y lograr su aprendizaje.

La participación y compromiso de las personas es una premisa a lograr en este procesos ya que los seres humanos retenemos el conocimiento en mayor medida cuando participamos activamente en la búsqueda de soluciones o en la Resolución de un conflicto o discutimos y hacemos preguntas sobre una cuestión que permita poner en acción lo que aprendemos.

Siendo una de las dimensiones de la gestión del conocimiento se pruebe trabajar para generar el contexto de confianza, comunicación abierta e intercambio de ideas adecuado que contribuya a formar una cultura

¹¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Ludificacion> La **ludificación** es el uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los **juegos** y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación, así como de reforzar la conducta para solucionar un problema, mejorar la productividad,³ obtener un objetivo, activar el aprendizaje y evaluar a individuos concretos

organizacional fundamental para lograr la circulación del conocimiento en SushiClub.



Universidad de
San Andrés

6. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

En este trabajo nos hemos planteado cómo gestionar y transferir conocimiento en una empresa de franquicias como lo es SushiClub y ha quedado de manifiesto que cada organización es particular por el producto que ofrece o el servicio que presta a la comunidad.

Solo de un análisis profundo del caso se pueden realizar las recomendaciones específicas más adecuadas. La complejidad y características de esta empresa ponen en evidencia que la diversidad de sus productos, la constante innovación y el trabajo manual y artesanal que implica la elaboración de sus productos encierran un conocimiento tácito que difícilmente se podría encontrar en otras empresas de la misma industria.

El estado de evolución de SushiClub, su volumen de negocios y proyección futura hace posible la combinación justa para que se puedan poner en práctica las recomendaciones realizadas atendiendo a los ajustes necesarios que su implementación conllevaría.

Ha sido un hallazgo poder determinar la importancia que tuvo diagnosticar que el conocimiento transferido a los franquiciados en muchos casos no estaba siendo retenido por las franquicias sino que se fugaba con la salida de sus empleados más expertos.

Sin dudas la tecnología está cambiando las reglas de juego en la mayoría de las industrias pero atraviesa a todas ellas en lo referido a la forma de producir y consumir conocimientos e información. Aquellas organizaciones que no estén atentas a estos cambios en la era del conocimiento estarán perdiendo un gran costo de oportunidad.

BIBLIOGRAFIA

Alavi, M (1999, June). Knowledge Management & Knowledge management systems: Conceptual foundations and Research Issues.

Browne, T., Jenkins, M., & Walker, R. (2006). A longitudinal perspective regarding the use of VLEs by higher education institutions in the United Kingdom. *Interactive Learning Environments*, 14(2), 177-192.

Blackboard (Plataforma educativa). (n.d.). Página Web. Consultada el 17 de Septiembre de 2017. Retrieved from <http://blackboard.com>

Camelo, C. (2000). La Estrategia de Diversificación Interna. Una aproximación desde la Teoría basada en el Conocimiento.

Cesteros, A. F. P. (2009). Las plataformas e-learning para la enseñanza y el aprendizaje universitario en Internet. *Las plataformas de aprendizaje. Del mito a la realidad*, C. López Alonso, M. Matesanz del Barrio, C. López Alonso, and M. Matesanz del Barrio, Eds. Madrid: Biblioteca Nueva, 45-73.

Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, 5(4), 400-421.

Claroline (Plataforma educativa). (n.d.). Página Web. Consultada el 17 de Septiembre de 2017. Retrieved from <https://claroline.net>

Dixon, N. M., & Eduardo, C. (2001). El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben (No. 658.45 D59 2001.).

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Estepa, R. A. P. (2015). EL KNOW–HOW DENTRO DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIA EN COLOMBIA. *Revista Republicana*, (10).

García Peñalvo, F. J. (2005). Estado actual de los sistemas e-learning. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 6(2).

Galunic D.C. And Roldan S. (1998), "Resource recombinations in the firms: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation", *strategic management journal*, Vol 19.

Gore Ernesto (2004) La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos Organizativos. Granica.

Grant K A (2007) "Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi" *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5*

Islas Carmona, José Octavio (1998) El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Calve Volumen 11 Numero 1*.

Lave J., & Wenger E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*.

López Alonso, C., & Matesanz del Barrio, M. (2009). Las plataformas de aprendizaje: del mito a la realidad. *@ tic. revista d'innovació educativa*, (3).

Moodle (Plataforma educativa). (n.d.). Página Web. Consultada el 17 de Septiembre de 2017. Retrieved from <https://moodle.org>

Murray T. en <https://telearn.archives-ouvertes.fr/hal-00197339/>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión del conocimiento*.

www.sushiclubweb.com (Página institucional). (n.d.). Página Web. Consultada el 03 de Septiembre de 2017. Retrieved from <http://.sushiclubweb.com>

Szulanski, Gabriel (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*, Sage.



Universidad de
San Andrés

ANEXO

Carta de intención – Contrato de franquicia

Buenos Aires xx de xxxxxx de 20xx

Señores Sushi Club.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxx, CABA

De nuestra mayor consideración:

Estimados señores:

....., con domicilio en....., representada en este acto por DNI en su carácter de Socio Gerente (en adelante, EL FRANQUICIADO) tiene el agrado de dirigirse a **SUSHI xxxxxxxxxxxxxx** (en adelante EL FRANQUICIANTE), con domicilio en xxxxxxxxxxxx, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los fines de efectuarle una oferta irrevocable de celebración de un contrato de franquicia, en los términos y condiciones de esta Oferta.

Esta Oferta es efectuada CONSIDERANDO QUE:

- a) EL FRANQUICIANTE ha proporcionado al FRANQUICIADO, con antelación al envío de esta Oferta, información económica y financiera sobre la evolución de más de dos años de unidades similares a la aquí requerida en franquicia.
- b) EL FRANQUICIANTE es propietario exclusivo en la República Argentina de la marca **SUSHICLUB** ("la "MARCA") para la instalación y explotación de LOCALES **SUSHICLUB** y la comercialización, promoción y venta de productos incluidos en el sistema (de aquí en adelante el SISTEMA);
- c) El SISTEMA **SUSHICLUB** significa el conjunto de conocimientos técnicos creados y desarrollados por EL FRANQUICIANTE en todas y cada una de las áreas que constituyen la operación de una franquicia (sobre ubicaciones, producto, imagen, señalización y decoración, diseño exterior e interior de los LOCALES, administración, modelos de atención, abastecimiento, capacitación, promoción de ventas, marketing y publicidad, etc.) que se otorgan AL FRANQUICIADO, conjuntamente con la licencia limitada para el uso de la MARCA, mediante contrato de franquicia en forma no exclusiva y por un tiempo determinado. Todo ello, conforme las previsiones contractuales que así de determinan y las que oportunamente se definan en el MANUAL CONFIDENCIAL DE OPERACIONES;
- d) El FRANQUICIANTE otorga a personas calificadas FRANQUICIAS para poseer y desarrollar LOCALES **SUSHICLUB** proveyendo la utilización del SISTEMA y la MARCA **SUSHICLUB**;
- e) El FRANQUICIADO desea operar un LOCAL **SUSHICLUB** conforme al SISTEMA del FRANQUICIANTE y utilizando la MARCA, y solicita una FRANQUICIA;

f) El FRANQUICIADO comprende y reconoce
xx
xx

<http://www.sushiclubweb.com.ar/franquicias.php>

SushiClub es la principal empresa gastronómica argentina de sushi que opera mediante un sistema de franquicias a nivel nacional e internacional. La excelencia en el producto, el estilo de su ambientación y el servicio esmerado brindado al cliente hacen que SushiClub sea una experiencia única. SushiClub ha sabido entender el mercado gastronómico adelantándose siempre a sus necesidades, ofreciendo un producto de calidad, con piezas de creación propia y sabores adaptados a las costumbres de cada país.

SushiClub en el Mundo

En el terreno de las franquicias logró transmitir y reproducir exitosamente su concepto ampliando rápidamente su red de locales. Actualmente, cuenta con 35 locales distribuidos en las principales ciudades de Argentina y en países como Uruguay, Paraguay, México y España.

Claves del Éxito

- Marca de vanguardia líder en el mercado.
- Sello característico del circuito gastronómico.
- Más de trece años de experiencia que brindan confianza al elegir una propuesta.
- Marca reconocida, creadora de tendencia y formadora de opinión.
- Propuesta gastronómica exclusiva e innovadora.
- Excelencia culinaria, calidad de servicio y ambientación cuidada.
- Sucursales estratégicamente ubicadas en polos gastronómicos selectos.
- Intensa actividad publicitaria, interactividad con los clientes.
- Presencia en los eventos más exclusivos.



Sistema de franquicias

La pasión por SushiClub llevó a que el directorio, gerentes y personal operativo pongan su mayor esmero y dedicación en perfeccionar, desarrollar e incrementar el negocio, la imagen y la eficiencia de nuestros puntos de venta. La importante aceptación obtenida por el modelo SushiClub, llevó a la empresa a desarrollar un sistema de franquicias, para lo cual contrató a una de las firmas más reconocidas a nivel internacional especializada en todos los aspectos vinculados al sistema.

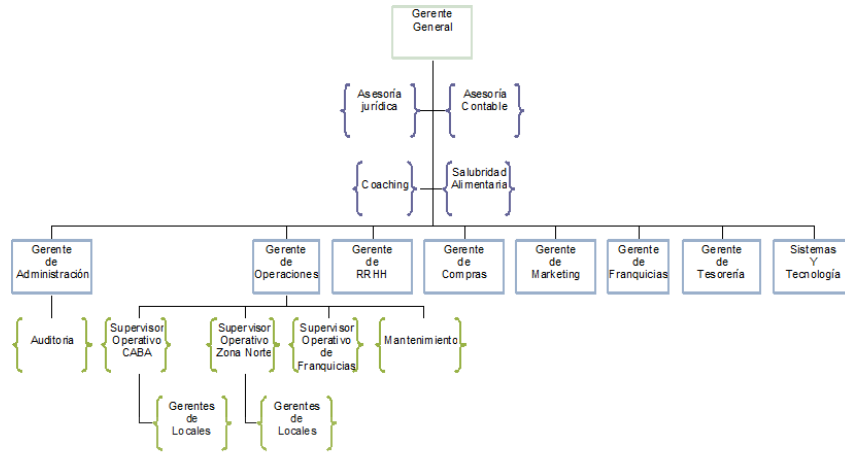
Actualmente la empresa cuenta con un sistema especializado en todos los procesos vinculados a la operación y funcionamiento de la franquicia, capaz de transferir un modelo de negocio con atractivos beneficios económicos desde su inicio.

A continuación se detallan todos los servicios brindados a nuestros franquiciados:

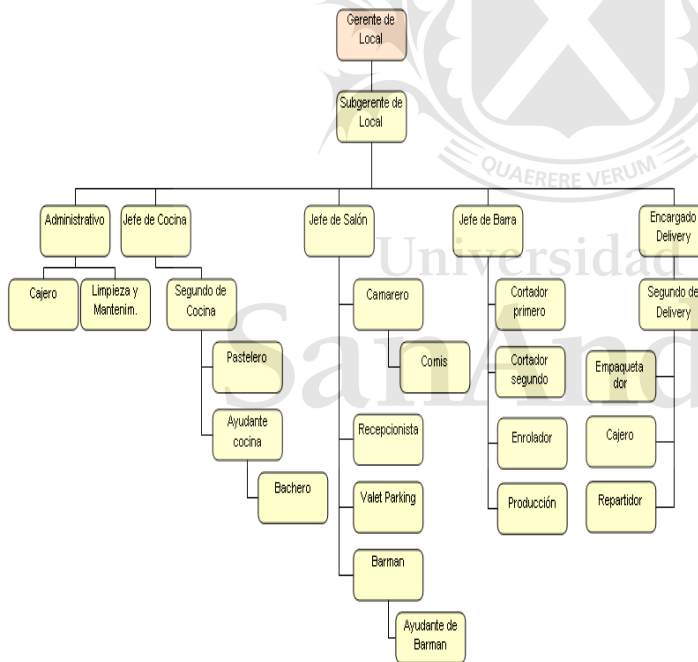
- Asesoramiento en la elección del local.
- Asesoramiento en el proyecto y la dirección de obra.
- Asesoramiento en el diseño y ambientación.
- Asesoramiento en la selección de personal.
- Capacitación del personal de dirección y operativo.
- Entrega de manuales operativos y normativos.
- Manual Normativo de Arquitectura y Manual de Recetas SushiClub, entre otros.
- Asesoramiento en el abastecimiento de mercadería
- Traslado de condiciones negociadas con proveedores.
- Apoyo operativo y comunicacional en la apertura del nuevo local.
- Soporte en el área de operaciones, producto, marketing y diseño.
- Supervisión y asesoramiento periódico.
- Actualización de carta en forma periódica.
- Presencia en medios gráficos, radiales y televisivos.
- Beneficios de pertenecer a una marca líder.

Transferencia de Know-How en SushiClub

ORGANIGRAMA EMPRESA FRANQUICIANTE SUSHI CLUB



ORGANIGRAMA LOCAL MODELO SUSHI CLUB



Transferencia de Know-How en SushiClub

AUDITORIA OPERATIVA EXPRESS			
DATOS GENERALES DEL PROCESO			
LOCAL:	PILAR	GERENTE:	CECILIA PANIAGUA
MES:	SEPTIEMBRE		
AÑO:	2017	RESPONSABLE:	CECILIA PANIAGUA
FECHA DE AUDITORIA:	Viernes, 08 de Septiembre de 2017	TURNO AUDITADO:	NOCHE
FIRMA RESPONSABLE:		FIRMA AUDITOR:	
		AUDITOR:	DIEGO NEGRI
DATOS PARTICULARES DEL PROCESO			
SUSHI	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		83%
COCINA	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		85%
SALON	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		80%
DELIVERY	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		86%
ADMINISTRACION	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		88%
TOTAL AUDITORIA	PUNTOS OBTENIDOS		518
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		84%
TOTAL AUDITORIA CON MANTENIMIENTO	PUNTOS OBTENIDOS		551
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		80%
ESTA AUDITORIA FUE BAJADA A:			

Fragmento de un cronograma de capacitación presencial

DIA: Lunes, 22	<ul style="list-style-type: none"> •Reunión en oficinas de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a las ____ AM con _____ para charlar sobre el proceso de capacitación y entregar material necesario para la capacitación.
HORARIO:	
CAPACITADOR:	
SECTOR: Apertura, Panificación y Porcionado	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar una recorrida por el local y un reconocimiento por el puesto de trabajo. •Aprender a realiza la recepción de proveedores, que se controla y que material deben tenerse a la hora de recibir un proveedor (pedido hecho por los jefes, factura del proveedor, sellos, etc.). •Ver junto al capacitador los 4 manuales que se cuentan en cocina, saber que contienen cada uno, aprender a utilizarlos y a comprenderlos. •Aprender a realizar los panes para el servicio, ver amasado y bollado correcto controlando sabores finales. •Aprender a realizar la focaccia y ver bien el producto terminado. •Ver porcionado y fraccionado de mercadería junto al capacitador. Saber su importancia •Sacar el servicio de entradas junto con el capacitador viendo emplatado y presentación en cada caso.
LOCAL:	
Firma capacitado:	
DIA: Martes, 23	<ul style="list-style-type: none"> •Aprender cómo se realizan la salsa y el pre producciones de entradas. Sabiendo distinguir texturas y sabores de cada una. •Ver junto al manual presentaciones, emplatados y rotulado. •Aprender a realizar los langostinos crocantes aprendiendo a limpiar langostinos y a preparar la batata deshidratada. •Aprender a realizar langostinos crujientes, desde la producción emplatado y salsa. •Aprender a realizar la cocción del pulpo para la entrada anticuchera , ver la producción completa y emplatado de los langostinos y pulpos anticucheros y emplatado •Realizar el emplatado de las entradas para aprender presentación, tiempos y detalles. • Identificar tiempos de producción y empaltado. • Ver el cierre de la cocina junto al capacitador controlando higiene de todo el sector y rotulado.
HORARIO:	
CAPACITADOR:	

Modelo de una hoja de auditoría

8	PROTOCOLO	TEORICO	0	2,5	5	PTOS
8.1	Los camareros conocen los faltantes?					
	*	5			1	5
8.2	Los camareros, jefe de salón y recepcionista conocen las promociones vigentes?					
	* Facundo del menú quiero indico que no tenia vino, de clarín 365 indico que hay 2x1 los jueves siendo que termino la promoción el 15/10, de Galicia cumple no supo que tenía que traer el voucher el cliente, ni los días que aplica ni el periodo. * Matías contesto bien menú quiero, la nación y de Galicia cumple no supo contestar la promoción	5	0			0
8.3	Los camareros conocen los productos de la carta?					
	* Facundo del sweet no indico el tamago ni el queso saborizado de relleno, el avocado el green sea ni el mariscos al fuego supo describirlos. * Matías del sweet le falto indicar la salsa de mango, del merken le falto indicar la leche de tigre picante, del spicy tuna indico que lleva palta de relleno, y no recuerda el aceite de cilantro ni el togarashi de decoración, contesto bien sonrisa y pulpos y langos anticucheros.	5	0			0
8.4	Los camareros realizan el protocolo de servicio correctamente?					
	*	5			1	5
9	PROTOCOLO DE RECEPCION	TEORICO	0	2	4	PTOS
9.1	Algún integrante del salón abre la puerta cuando los comensales ingresan?. -* Se observan más de 5 comensales ingresar al salón sin que se les abra la puerta.	4	0			0
9.2	Cuando los comensales se retiran, alguien abre la puerta y los saluda cordialmente?. -*	4			1	4
10	GERENCIAMIENTO	TEORICO	0	2,5	5	PTOS
10.1	Se realiza la charla pre turno antes del despacho con todos los datos necesario para encarar el servicio? -*	5			1	5
Puntos Teóricos Totales:		106				
Puntos Obtenidos:		61				
Porcentaje de cumplimiento:		57,55%				
MANTENIMIENTO Puntos Teóricos Totales:		16				
Puntos Obtenidos:		8				
Porcentaje de cumplimiento:		50,00%				