

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del
CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Eziç Restaurants (Chipre del Norte)

Mustafa Tümer
El Mediterráneo Oriental de la Universidad

Gözde Inal
La Universidad Internacional de Chipre

Thomas Cooney
Instituto Tecnológico de Dublín

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

EZIÇ RESTAURANTS

Introducción

En 1990, tras la quiebra de la empresa para la que había trabajado, a Mehmet Eziç se le ocurrió la idea de crear su propio negocio, cumpliendo así su sueño de infancia de "ser su propio jefe". El estancamiento económico que tuvo lugar en el norte de Chipre, especialmente entre los años 1988 y 1990, había afectado muy negativamente a Mehmet. A pesar de la crisis y la mala situación económica del mercado en el norte de Chipre, Mehmet decidió correr el riesgo de establecer su propio restaurante. Durante los años siguientes, desarrolló y abrió cuatro restaurantes más, y en 2008 fue galardonado con la distinción de "Empresario del Año" por la Asociación de Jóvenes Empresarios (JAYCESS) del norte de Chipre. Cada uno de los cinco restaurantes Eziç estaba conectado a una central de preparación de alimentos, así como el abastecimiento y la contabilidad. En cada restaurante había un gerente y un responsable de sala, es decir, una persona responsable de todo lo referente a la restauración. No había ningún cocinero o chef en los restaurantes porque la preparación de los alimentos se realizaba de forma centralizada y luego se distribuía a los distintos restaurantes de la cadena. Durante el desarrollo de su negocio, Mehmet también se involucró de forma personal en actividades socialmente responsables, tales como organizaciones de beneficencia y proporcionando a estudiantes universitarios la oportunidad de hacer sus prácticas en los restaurantes de la cadena. Eziç Restaurants se hizo muy conocida entre los clientes locales e internacionales y se estableció como una marca de referencia en restauración, principalmente a través del boca a boca.

A medida que el negocio iba creciendo, sus estrategias y habilidades tuvieron que evolucionar para adaptarse a los retos que planteaba el entorno y que incidían directamente sobre sus planes de negocio futuros. Así, Mehmet trató de profesionalizar sus restaurantes, invirtiendo dinero para formarse a sí mismo y a su personal. Seguidamente, Mehmet realizó una importante inversión para crear otro restaurante con la esperanza de conseguir más clientes internacionales, sin embargo, los resultados no fueron los esperados. Sospechaba que la razón principal de este fracaso se debía al aumento de la competencia en este segmento de mercado, lo que provocó que perdiera confianza y vacilara con respecto a los siguientes pasos a seguir. Otra cuestión a abordar era si su negocio debía estar totalmente profesionalizado, ya

que algunas operaciones todavía se realizaban de manera demasiado "ad hoc". Mehmet necesitaba contar con el apoyo de una consultora profesional, ya bien fuera una empresa privada o a través de alguna de las universidades locales, con el fin de guiarle en las acciones que tenía que tomar para mejorar los resultados de su negocio. Como Mehmet creía que primero necesitaba profesionalizar su negocio de forma eficaz antes que centrarse en su expansión internacional, empezó a considerar la posibilidad de aplazar sus sueños. Por otra parte, Mehmet empezaba a perder la esperanza de hacer realidad sus sueños de expansión en el mercado local debido al reciente incremento de competencia en el sector.

Los Orígenes De Mehmet

Mehmet Eziç, el fundador de la cadena de restaurantes Eziç en el norte de Chipre, era hijo de un trabajador del puerto y una ama de casa. Tenía 44 años de edad, estaba casado y era padre de dos hijos. Mehmet provenía de una familia con pocos recursos económicos y tuvo que comenzar a trabajar de bien joven. Incluso durante sus años de escuela primaria y así financiar su educación. Durante muchos años estuvo trabajando en la cafetería del pueblo y en una pequeña tienda de comestibles. Durante los años de escuela secundaria también trabajó como conductor en el servicio de autobuses de su pueblo. La experiencia que obtuvo trabajando en la cafetería del pueblo fue una de las principales motivaciones para crear su propio negocio en el futuro. Cuando se graduó en la escuela técnica, empezó a trabajar de electricista, ocupación que realizó durante varios años. A continuación, trabajó como encuestador en un instituto público de estadística. A menudo, Mehmet destaca la experiencia y las habilidades que adquirió mientras trabajaba como encuestador, tales como investigar y analizar mercados. Según Mehmet:

“Si alguien quiere tener éxito en la vida no debe tener miedo a correr riesgos”.

De acuerdo con la filosofía vital de Mehmet:

“Debemos tomar riesgos, porque el principal riesgo en nuestra vida es no haber tomado ningún riesgo”.

Además, Mehmet creía que la clave del éxito de su empresa había sido la asunción de riesgos y la diferenciación de sus productos/servicios respecto la competencia. En este sentido afirmaba que:

“Siempre he intentado que mis negocios fueran diferentes, introduciendo gustos que fueran únicos”.

Mehmet confiaba que su filosofía de vida y de negocios nunca cambiara.

Creación, Crecimiento y Desarrollo De Los Negocios

Después de una breve pero minuciosa investigación de mercado, Mehmet identificó que no había ningún restaurante de pollo a la brasa en Kyrenia, su pueblo natal. Por lo tanto, en 1990, Mehmet fundó su primer negocio. Éste consistía en una pequeña rosticería que vendía pollos asados para llevar en un local de sólo 60 metros cuadrados. Kyrenia es el destino turístico más popular del norte de Chipre. Después de 1974, Kyrenia se reinventó en un centro de ocio, entretenimiento y restauración para la población local y como un centro turístico para turistas extranjeros, principalmente de Turquía. Mehmet escogió particularmente este lugar porque se dio cuenta que comer y beber eran los pasatiempos favoritos de los habitantes de Kyrenia. Para crear su primer negocio, la rosticería, Mehmet financió la operación con sus propios ahorros. Vendió su casa y utilizó la mitad del dinero de la venta para comprar el equipo y la maquinaria que le permitieran asar los pollos, mientras que conocidos suyos le prestaron un refrigerador y un mostrador.

En el plazo de un mes, ya disponía de una base importante de clientes habituales. Con el tiempo y como resultado del aumento de la demanda, Mehmet fue incorporando nuevos platos y menús a su carta, muchos de ellos únicos, que no se ofrecían en el resto de restaurantes de la zona. En 1993 decidió ampliar el negocio, después de aproximadamente tres años de funcionamiento como rosticería con menús para llevar. Utilizó los ahorros generados en el negocio para comprar y mudarse a la tienda de al lado. El negocio se redecoró y empezó a ofrecer pollo y otros menús tanto para comer “in situ” como para llevar. Tal y como afirma el empresario:

“Mientras íbamos creciendo mediante nuestros esfuerzos innovando en la cocina, intentábamos ofrecer a nuestros clientes platos que nunca encontrarían en otro lugar”.

Mientras tanto, Mehmet invirtió tiempo y dinero en viajar, observando y probando menús de degustación de pollo en el extranjero y aprendiendo nuevos trucos en libros de cocina. El éxito conseguido se basó en la adopción de menús adaptados a la cultura y a los gustos locales. Mehmet creía que el éxito dependía principalmente de establecer lazos y buenas relaciones con los clientes y, además, de tener en cuenta sus opiniones en la actualización de sus nuevos menús.

En abril de 2003, después que se abrieran las fronteras en Chipre y se permitiera la libre circulación de personas entre el norte y el sur, el sector de la restauración se vio

positivamente favorecido y aumentó significativamente su volumen de negocio. Sin embargo, la competencia del sur de Chipre también se incrementó, lo que obligó a los restaurantes a mejorar la calidad de sus productos y su servicio. En mayo de 2004, Chipre ganó su entrada en la Unión Europea (UE) lo que obligó, a la parte norte del país, a prepararse para cumplir las normas de la UE en materia de higiene y restauración. Como resultado de la libre circulación de personas dentro de la isla, se produjo un aumento de la demanda y Mehmet inauguró un nuevo restaurante llamado Eziç Peanuts, en 2005. El empresario comentó que el desarrollo de la idea de negocio, incluida la planificación y el inicio de las operaciones del nuevo restaurante, duró aproximadamente un año. Nunca recibió ningún apoyo profesional o consultoría estratégica durante el desarrollo de la idea de negocio. Situado en la costa de Kyrenia, este nuevo restaurante de la cadena Eziç empleaba a 22 trabajadores y aplicó un nuevo concepto de producto: ofrecer cacahuets a los clientes antes de tomar sus órdenes del menú.

Con la expansión de su negocio, las operaciones de la cadena de restaurantes Eziç tomaron un enfoque más profesional. Se creó un centro de producción de alimentos centralizado en 2004, donde toda la comida se preparaba de forma estandarizada y luego se distribuía a los restaurantes de la cadena, lista para ser cocinada. Desde este centro de producción de alimentos, Mehmet adoptó una metodología de trabajo más científica y a partir de 2005, la cadena de restaurantes Eziç fue la única en el norte de Chipre que empleaba a un ingeniero de alimentos a tiempo completo. Debido a la forma en que se diseñaron las operaciones, no había necesidad de contratar cocineros en los restaurantes de la cadena. Todas las comidas eran preparadas siguiendo el mismo sistema y luego Mehmet utilizaba el método de “cold-chain” (cadena de frío) para distribuir las a todos sus restaurantes situados en tres ciudades distintas. Mehmet creía que la alta calidad y la consistencia de la comida eran los principales activos y factores de éxito de este método de trabajo. A pesar de tener un calendario de trabajo muy apretado, Mehmet aún prefería pasar tiempo en el centro de preparación, cocinando y probando nuevos menús.

Mehmet siempre estuvo dispuesto a redefinir sus negocios. Por ejemplo, puso al día los menús tomando en cuenta las opiniones de los clientes y formó a sus empleados en cómo hacerlo. Durante el año 2006, debido al brote de gripe aviar, Mehmet empezó a introducir otros menús de carne y pescado. Otro restaurante, Eziç Premier, se abrió en Kyrenia en 2007, consistía en una adaptación, moderna y estilizada del concepto tradicional de los restaurantes

Eziç. Esta apertura requirió de una gran inversión que se financió a través de un préstamo bancario. Mehmet Eziç explicaba que:

“Eziç Restaurante y Eziç Peanuts estaban muy concurridos y al límite de su capacidad. Pensamos que sería una buena idea crear un lugar cómodo para nuestros clientes y, por tanto, construimos el Eziç Premier”.

La apertura de Eziç Premier fue un pequeño capricho personal de Mehmet Eziç. Mehmet continuamente consultaba con un arquitecto para poder desarrollar un edificio de diseño atractivo donde ubicar su restaurante. Le llevó cerca de cuatro años hacer su sueño realidad. El nuevo restaurante constituía un concepto global de restauración, compuesto de diferentes salas con una decoración única, iluminación elegante y confort. El comedor de doble sección se diseñó a tres niveles para que los comensales pudieran tener una buena visión del mar Mediterráneo desde cualquier lugar del mismo. Los nuevos menús incluían deliciosos platos de distintas cocinas internacionales, ofrecían una gran variedad a escoger. En otra sala del restaurante se ubicaban las familias con niños. El comedor principal ofrecía un ambiente cálido y acogedor e incluía una sala de juegos infantiles en la parte posterior. Se ofrecía servicio a la carta en las sala Platino del restaurante. Una sala de Café Espresso ofrecía más de 40 tipos de café, sándwiches y desayunos. En total, 65 empleados trabajaban en Eziç Premier (incluidos los gerentes, responsables de sala, así como los responsables de compras y contabilidad de Eziç Restaurantes). Eziç Premier se convirtió rápidamente en un lugar bien conocido y preferido por los lugareños donde ejercían de anfitriones de sus visitas e invitados procedentes del extranjero

En el 2008, Mehmet abrió otro restaurante de la cadena Eziç en Nicosia (la capital del norte de Chipre y la ciudad más poblada de Chipre) con 45 empleados. Los resultados fueron muy positivos y Mehmet estaba enormemente satisfecho con el volumen de ventas de este restaurante. Ello le animó a montar otro restaurante en Famagusta (Ciudad costera, la segunda ciudad más poblada del norte de Chipre) en el 2009 con unos 36 empleados. Como consecuencia de la rápida expansión de su cadena de restaurantes, Mehmet Eziç tuvo que contratar a más personal para gestionarlos. Concretamente, contrató a un gerente con su adjunto para cada restaurante de la cadena, así como a un director de ventas y a un director financiero que coordinarían las operaciones de los cinco restaurantes. En la Tabla Uno se muestra un breve resumen de la evolución de la cadena de restaurantes Eziç desde su creación.

Tabla Uno: Eziç Restaurantes, historia de los establecimientos

<p>Eziç Restaurant Año de establecimiento: 1990 Localización: Kyrenia Descripción: Para llevar (“to take-away”) Detalles: Se expandió cuando se mudó a un local más amplio en 1993</p>
<p>Eziç Peanuts Año de establecimiento: 2005 Localización: Kyrenia – junto al mar Descripción: Comedor, tanto interior como exterior en terraza</p>
<p>Eziç Premier Año de establecimiento: 2007 Localización: Kyrenia Descripción: Cinco comedores que incluyen salones tipo Brassiere, Sala de Café Espresso o Sala Platino y restaurante para familias. Detalles: Adaptación moderna del concepto Eziç restaurantes tradicionales</p>
<p>Eziç Lefkoşa Año de establecimiento: 2008 Localización: Nicosia –la capital del país Description: Comedor, tanto interior como exterior en terraza</p>
<p>Eziç Mağusa Año de establecimiento: 2009 Localización: Famagusta</p>

A medida que Mehmet aumentó el número de restaurantes de la cadena entre los años 2005 y 2009, las cifras de ingresos aumentaron notablemente (%), así como el número de gerentes, empleados y la rentabilidad (véase la Tabla Dos). Sin embargo, los ingresos y la rentabilidad se desaceleraron en 2008 debido a que la empresa se estaba preparando para el lanzamiento de dos nuevos restaurantes. El aumento en el número de gerentes fue otra de las acciones para profesionalizar las operaciones de la cadena Eziç.

Tabla Dos: Expansión de la cadena de restaurantes Eziç

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Número de establecimientos	1	2	2	3	4	5	5
Incremento/Disminución de ventas (%)	70,1	35,2	38,5	35,8	6,00	19,7	20,32
Número de gerentes	2	7	10	18	19	19	24
Número de empleados	35	76	105	117	180	210	195
Evolución del ratio de rentabilidad (%)	25,5	17,4	23,2	20,2	16,3	7,00	18,22

Pero Mehmet también tuvo un importante apoyo de su esposa y de su familia en la creación de la cadena de restaurantes. En el párrafo siguiente, Mehmet destaca la contribución que su esposa tuvo en el negocio, en particular durante la puesta en marcha del mismo:

“Mi esposa trabajó en el restaurante, especialmente en la etapa inicial del negocio. Yo era incapaz de dirigir la empresa y encargarme de todo por mi mismo, y ella vino y me ayudó. Afortunadamente, mientras el negocio crecía, incorporamos a muchos trabajadores y actualmente no hay necesidad que trabaje en el restaurante. Pero incluso hoy en día, mi mujer contribuye en gran medida al éxito del negocio. Siempre consideré sus valiosas ideas en el desarrollo de la empresa. Mi trabajo implica trabajar unas 17-18 horas por día, y mi esposa siempre me ha demostrado comprensión, tolerancia y paciencia”.

Mientras el negocio iba creciendo y expandiéndose, Mehmet tuvo grandes problemas para conseguir personal cualificado. Desgraciadamente, este era un problema muy generalizado en el norte de Chipre. Como solución, Mehmet decidió promocionar a sus empleados actuales a posiciones de gerentes o responsables de sala. El resto de empleados, especialmente aquella mano de obra poco cualificada como pinches de cocina, lavaplatos, camareros, etc. fueron formados internamente tanto por el ingeniero de alimentos como por el responsable de ventas. Los gerentes de los restaurantes se formaron continuamente mediante cursos sobre calidad de los alimentos, restauración y técnicas de gestión. El fundador también adquirió mucha experiencia mediante ensayo y error. Además, Mehmet también asistió a diversos cursos, como por ejemplo de desarrollo de habilidades de gestión o de reducción de costes de operación. Aún así, Mehmet era reacio a realizar grandes inversiones porque la situación económica del país era inestable, la población era reducida y las preferencias y gustos de la gente cambiaban con demasiada rapidez. Mehmet admitió que profesionalizar totalmente el negocio no fue nada fácil, principalmente debido a su carácter. Mehmet era una persona muy exigente y necesitaba controlar de cerca todas las operaciones de la empresa, es decir, le costaba bastante delegar y confiar únicamente en sus gerentes la gestión de los restaurantes.

El País y la Industria de la Restauración del Norte de Chipre

Un censo realizado en 2006 reveló que la población del norte de Chipre era de 265.100 habitantes, siendo la mayoría indígenas turcochipriotas. De los 178.000 ciudadanos turcochipriotas, el 82 por ciento eran nativos chipriotas (145.000). Además, había aproximadamente unos 78.000 ciudadanos sin nacionalidad chipriota, que incluía

estudiantes, trabajadores inmigrantes y residentes temporales. La población se distribuía de la siguiente manera en las ciudades del Norte de Chipre: Norte de Nicosia: 85.579; Famagusta: 64.269; Kyrenia: 62.158; Morphou: 31.116, y Trikomo: 21.978.

El sector turístico ha ocupado tradicionalmente un lugar muy importante en la economía del Norte de Chipre. Durante los primeros años del milenio ha habido un aumento significativo del número de turistas que visitan el país y, como resultado, el Producto Nacional Bruto (PNB) ha aumentado considerablemente. Según el Ministerio de Economía y Turismo, el número de turistas que han visitado el país aumentó de 365.097 en 2001 a 652.779 en 2005, mientras que el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita aumentó de 4.303 a 11.802 dólares (USD) desde el 2001 al 2006. Por lo tanto, la demanda de restaurantes aumentó significativamente durante ese periodo en el norte de Chipre. Según el Ministerio de Economía y Turismo, el número total de restaurantes en el norte de Chipre pasó de 423 a 520 desde el 2000 al 2004. En la Tabla Tres se muestra una descripción detallada del sector de la hostelería y restauración en el norte de Chipre, en base a la encuesta realizada por el Ministerio de Economía y Turismo en 2006. En consecuencia, había un total de 1.506 establecimientos en el sector turístico identificados como hoteles y restaurantes. Entre estos, 520 (34,6 por ciento) fueron clasificados como restaurantes, 330 (21,9 por ciento) como cafeterías, 208 (13,8 por ciento) como bares, 92 (6,1 por ciento) como hoteles y 22 (1,4 por ciento) como moteles. El desglose de los 520 restaurantes en las principales ciudades del norte de Chipre es el siguiente: 178 en Kyrenia, 135 en Nicosia, 110 en Famagusta, 62 en Güzelyurt y 35 en Yeni Iskele (Ministerio de Economía y Turismo, 2006). Más recientemente, se estimó que había aproximadamente unos 900 restaurantes de distintas tipologías y tamaños localizados tanto en zonas rurales como urbanas del norte de Chipre (Koseoglu 2010).

Tabla Tres: Número de establecimientos de la industria hotelera y restauración (2004)

Descripción	Número de establecimientos	Porcentaje
Restaurantes	520	34,6
Cafeterías	330	21,9
Bares	208	13,8
Otros establecimientos que proporcionan comida y bebida	99	6,7
Hoteles	92	6,1
Internet cafés	86	5,7
Pastelerías	68	4,5
Cantinas	33	2,3
Pensiones	27	1,8
Casas de veraneo	22	1,4
Residencias de estudiantes	10	0,6
Apart hoteles	4	0,2
Otros establecimientos que proporcionan alojamiento	4	0,2
Motel	3	0,2
Total	1.506	100

Fuente: Ministerio de Economía y Turismo, 2006.

Mehmet Eziç fue el primer restaurador en establecer rosticerías y braserías en el norte de Chipre. La cadena de restaurantes Eziç Restaurantes creó una oferta única y estandarizada de menús originales basados en pollo, aproximadamente entre 10 y 12 menús, que representaron el 50 por ciento de sus ventas totales. Algunos restaurantes trataron de copiar los menús de Eziç, pero la idea original era suya. En sus propias palabras, Mehmet declaró que:

"Siempre he tratado de ser el líder del mercado introduciendo nuevos menús, únicos en el mercado, así como nuevos métodos de producción".

Otra de las fortalezas de la cadena de restaurantes Eziç era su equipo de profesionales. Según Mehmet, la prioridad de todo el personal era el trato al cliente, especialmente los gerentes que actuaban con gran disciplina, casi como propietarios de los restaurantes. Otro punto fuerte era la reducida tasa de rotación de empleados en los restaurantes de Eziç. Esto fue posible gracias a la política llevada a cabo por Mehmet de recompensar a los empleados con bonos por productividad y por pagar salarios por encima de la media en comparación al resto de restaurantes de la zona. Por otra parte, el garantizar la satisfacción de los clientes mediante un análisis detallado de sus opiniones e intentando cumplir todas sus expectativas, era uno de los objetivos principales del personal de Eziç. Además, Mehmet también fue el primer restaurador en utilizar azulejos y granito en la decoración de sus restaurantes. En comparación a su competencia, Mehmet había invertido gran parte de su presupuesto en el

diseño interior de sus restaurantes, empleando a decoradores profesionales para asegurar que sus clientes disfrutaran de sus menús en un entorno de cinco estrellas.

Planes Futuros

En una entrevista que Mehmet realizó para una revista norte-chipriota, comentó que sus ventas y ganancias estaban cayendo y que se planteaba la opción de reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre de alguno de sus restaurantes. A pesar de que se enfrentaba a una fuerte competencia en el mercado local, tenía la oportunidad de expandir su negocio en mercados internacionales cercanos. Por lo tanto, para los próximos años y en términos de estrategia de crecimiento, Mehmet consideró la posibilidad de entrar en el sector de la restauración de países limítrofes con Chipre. Para ello, Mehmet contaba con su hija, que estaba a punto de graduarse en Turismo y Hostelería en una de las mejores universidades europeas. Pensaba que su hija podría ser la mejor elección para encargarse de la gestión de una nueva cadena de restaurantes en el extranjero. Pero también existía la posibilidad de crear un nuevo restaurante en una calle transitada o en un centro comercial de alguna ciudad del norte de Chipre, pero Mehmet no estaba dispuesto a dar detalles sobre sus estrategias futuras de expansión en el extranjero. Aunque sus planes no estaban todavía maduros, Mehmet creía que Ankara o Estambul podían ser magníficas ubicaciones. Estas ciudades tenían vuelos directos con Chipre todos los días, lo que le permitiría poder viajar cómodamente y gestionar el negocio de forma personal. También sabía que su hija jugaría un papel clave en la expansión del negocio en el extranjero porque era la persona que, con mayor probabilidad, se ocuparía de la empresa cuando él finalmente se retirara.