

Luciano Soto y La Croccante

Horacio Viana y José de Jesús Arocha Saher

ESTOY EN UNA BÚSQUEDA. Y CREO QUE ES POR AQUÍ EL CAMINO.

LUCIANO SOTO,

FUNDADOR Y DIRECTOR EJECUTIVO DE LA CROCCANTE

Como era costumbre, a las 6:15 am de un lunes ya se congregaban los trabajadores de la zona industrial de Boleíta Norte a las puertas de La Croccante para su desayuno. Comer un cachito cálido y tomar su café fresco sentado entre compañeros era lo usual antes de una jornada de trabajo. La Croccante abre sus puertas a las 6:30 am y usualmente ya Luciano Soto está allí junto a sus empleados del turno para atender afablemente a sus clientes matutinos. Sin embargo, esa mañana Luciano llegó a las 9:10 am, casi tres horas después de lo acostumbrado, inquieto, meditabundo y pensando qué hacer.

Hoy día La Croccante de Boleíta Norte es un negocio que sirve entre 500 y 600 almuerzos diarios en un lapso de una hora y media. Su oferta y estrategia de precios son capaces de convocar al obrero y al director ejecutivo de una misma empresa de la zona y satisfacer igualmente sus demandas por un buen servicio. Este ha sido uno de los sellos medulares del negocio desde sus inicios. Para atender la demanda de las 1.500 personas que la visitan diariamente, La Croccante cuenta con 55 empleados distribuidos en dos turnos.

Ese lunes, inusualmente, Luciano había pasado las primeras dos horas de la jornada en su casa. Meditaba qué hacer con respecto a la amenaza potencial que se le presentaba con la feria de comida rápida de un nuevo centro comercial de la zona y la respuesta que debía darle esa tarde a sus amigos inversionistas con respecto a la idea de abrir otros locales. Tenía que tomar decisiones importantes.

Desde su comienzo en 1997, los resultados de La Croccante en Boleíta Norte junto a la tenacidad de Luciano habían levantado el entusiasmo de varios amigos inversionistas. Con una inversión inicial de 500 mil dólares, La Croccante había logrado recuperar su inversión inicial en 18 meses. Luciano y sus amigos querían proyectar el modelo de La Croccante a otras sucursales de la ciudad de Caracas, y quizás, en un futuro no muy lejano, a otras ciudades de Venezuela. Luciano se preguntaba si tendría sentido expandir su negocio. Se sentía a gusto con el éxito obtenido; sin embargo, su búsqueda constante lo llevaba a sentir un grado de inconformidad y, contradictoriamente, un gran entusiasmo hacia dos propuestas de crecimiento que le planteaban sus amigos. De manera intuitiva sopesaba los retos, los riesgos y los beneficios de una posible expansión. Se preguntaba si su modelo de negocio sería replicable a zonas no industriales, si tendría las destrezas gerenciales para comenzar una expansión y qué requería para lograrlo exitosamente. ¿Tendría más sentido abrir subsidiarias de La Croccante en lugar de franquiciar el negocio? Luciano había acordado citas con sus amigos esa misma tarde para darles una respuesta. Las dudas no dejaban de asaltarle. El tiempo transcurría y tenía que tomar decisiones.

Este caso de enseñanza fue escrito por el profesor Horacio Viana y el investigador José de Jesús Arocha Saher. Los casos de enseñanza son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2004 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar a +58-212-555.44.52. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluso métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

Luciano: un soñador tenaz

La vida es lucha, ilusión, fantasía. Hay que contagiarse de eso. Hay que soñar. Yo nunca hablo de dinero [cuando estoy concibiendo una idea]. Siempre he sido un soñador. Yo hablo de sueños. Quiero llegar a un puerto que no he llegado. Me interesa el prestigio porque tengo hijos y quiero dejarles eso. Tengo hijos maravillosos, amigos.

A finales de los años setenta, un 31 de octubre de 1978, con 18 años de edad, viajando solo, a ciegas sin destino conocido, sin conocer a nadie y con el pasaje empeñado, Luciano Soto llegó a Venezuela a la búsqueda de sí mismo. No venía con una idea concreta de crear empresas o hacerse famoso. Venía sólo con la inquietud juvenil de demostrarle a su padre y a sí mismo de lo que sería capaz. Llegaba asustado e ilusionado a una tierra desconocida, a una tierra rica y exuberante en América que, según sus lecturas de colegio, estaba llena de oportunidades. Quería construir sus sueños y quería hacerlo en Venezuela.

Luciano había crecido en los últimos años del régimen de Francisco Franco. España vivía la decadencia del régimen, su recesión económica y su posterior renacer político con la sucesión de su majestad Juan Carlos I al reinado de España. Entre 1976 y 1978, cuando se configuraban los inicios de la democracia Española post-franquista y en pleno proceso constituyente, los jóvenes se enfrentaban con una economía aún deprimida, limitada en oportunidades, en una España ocupada en su transición política.

En este contexto, Luciano osó emigrar a Venezuela. Antes de hacerlo ya había completado su instrucción secundaria y estaba iniciando sus estudios de ingeniería en telecomunicaciones. Nunca había trabajado o desarrollado algún oficio. Sin embargo, había salido de España pensando que tenía la suficiente formación y capacidad para enfrentar las oportunidades que encontraría en Venezuela.

A las pocas semanas de llegar a Caracas consiguió trabajo como ayudante de almacén en una tienda (Almacenes Cortés) de telas y papel tapiz. Sin embargo, insatisfecho con el salario que devengaba, después de cinco o seis meses de trabajo solicitó a su supervisor que le diera una maleta de telas para salir a vender en las fábricas. Luciano había ganado confianza en su habilidad para vender. Comenzó sus ventas a domicilio y se sintió a gusto. Su facilidad para relacionarse con la gente lo hacía un vendedor innato. Le fue muy bien en el negocio de las telas.

Después de tres años de relación con la gente de las fábricas y tiendas clientes de Almacenes Cortés, Luciano sentía que había aprendido suficiente sobre el negocio de las telas y reconocía algunas oportunidades en ese mundo. En 1981 dejó este trabajo y montó su propia fábrica de ropa, su pequeña y mediana empresa de confección. Utilizó sus prestaciones sociales y pidió un crédito para completar el capital necesario para montar el negocio.

Luciano contrató a ocho costureras para confeccionar la ropa. En 1982, observando las tendencias de la moda del consumidor, se percató de que muchos venezolanos empezaban a comprar su ropa en Miami y Curazao. La ropa era toda igual: las mismas marcas, los mismos modelos. Pensó que podría tener éxito si conseguía ropa diferente de climas parecidos al venezolano. Entonces comenzó a viajar a Los Ángeles, en California, Estados Unidos, y a visitar los mercados populares que ofrecían ropa bonita en estado defectuoso (una hombrera mal puesta, sin un botón, o cualquier otro defecto salvable). Luciano seleccionaba y compraba la mercancía y su fábrica corregía los defectos. Posteriormente, colocaba la mercancía revalorada en las tiendas de sus clientes: BECO, Gina, Sears y varias *boutiques* pequeñas.

Luciano era el negociante y administrador. Con base en la continua formación empírica que le ofrecía su espíritu emprendedor, compraba la ropa afuera, su fábrica la reparaba y luego la vendía a sus clientes locales. Además, era el responsable de administrar la fábrica. El conocimiento que no tenía lo ganaba consultando a las personas con quienes se relacionaba.

El negocio de confección de ropa fue exitoso. Sin embargo, a finales de los ochenta Luciano comenzó a percibir el impacto de la crisis del país en su negocio. Extrañamente el venezolano de clase media empezó a dejar de comprar en el país. Todo el mundo se dedicaba a viajar y comprar ropa importada del extranjero. El tipo de cambio hacía más atractivo comprar la ropa importada que la nacional. Su fábrica ya no competía y Luciano comenzó a pensar en cerrar el negocio y buscar otras oportunidades.

Historia de La Croccante

Luciano siempre pensó que en Venezuela existía una gran carencia en el mundo de las panaderías.

Si el tipo que atendía estaba malhumorado, te mandaba a otro sitio. De repente el hombre que te atendía no se afeitaba... Así comenzabas el día. Convenci a un amigo y decidimos hacer la gran panadería de Venezuela, con la pauta de convertir ese mundo gris en un mundo azul. Así concebimos La Alicantina en 1989.

Luciano no tenía experiencia o conocimientos previos sobre el negocio de las panaderías y el arte de la repostería. Tampoco lo tenía su socio Inocencio Álvarez, una persona que venía de la industria de la carne. Sin embargo, tenía una gran confianza en sí mismo para lograr su sueño: «Si esta gente mete clientes en una panadería, ¿cómo yo no voy a tener éxito con mis ganas de trabajar, si los trato bien, si los abrazo y les doy un producto de incuestionable calidad?».

Luciano y su socio no escatimaron recursos para materializar La Alicantina y romper con el paradigma de las panaderías caraqueñas prevaleciente en ese momento. Para la ubicación optaron por una zona comercial y residencial en el suroeste de Caracas: Las Mercedes. Materiales de alta calidad —madera caoba, mármol, acabados de primera, buena iluminación— eran parte de su concepción del espacio. Asimismo, Luciano opinaba que el recurso humano para la venta y atención al cliente no podía venir del mundo de las panaderías, y, primordialmente, debían ser personas con buenos principios y destrezas interpersonales. Para la elaboración de sus productos contrataron chefs europeos: un panadero portugués, tres franceses para elaborar los productos de hojaldre y un chef pastelero. Luciano había decidido gestionar directamente el negocio para impregnarle su visión desde el comienzo.

El negocio arrancó y fue un gran éxito desde sus inicios. Hoy día La Alicantina es un establecimiento consolidado. En diciembre La Alicantina es capaz de producir 35 mil panes de jamón —el típico y tradicional plato navideño— en tan sólo tres días, y venderlos totalmente durante el tiempo de las fiestas de Navidad y Año Nuevo. El negocio posee una clientela leal a sus productos y servicios. Sin embargo, ocho años después, Luciano decidió emprender un nuevo negocio: La Croccante.

Con su experiencia en La Alicantina, Luciano Soto se dio cuenta de que la productividad de la panadería mermaba significativamente en las horas del mediodía. Las personas de la zona de Las Mercedes buscaban sitios donde almorzar, pero La Alicantina no era percibida como un sitio para realizar esa actividad. Para ello la urbanización de Las Mercedes presentaba una amplia oferta de restaurantes. El lugar tampoco contaba con el espacio suficiente para colocar mesas y ofertar un menú para el almuerzo. Esta inquietud acechaba a Luciano en esos días: ¿cómo hacer más productivas las horas del mediodía para La Alicantina?

Desde sus primeros días en Venezuela a Luciano le impresionaba mucho ver a la gente con vasos plásticos tomando café en la calle. Él nunca había visto eso en Europa, donde el café se disfruta sentado en una cafetería. En una ocasión, pasando por Boleíta Norte a la hora del almuerzo, Luciano percibió nuevamente que la gente bien vestida, con traje y corbata, comía parada alrededor de camiones que ofertaban almuerzos en las calles de la zona industrial.

Era un montón de gente descolgada, deshumanizada, acostumbrada a comer en la calle. Yo me preguntaba, ¿cómo rescatarla? ¿cómo subir la estima de estas personas? Rescatamos a mucha gente que ya no podía comer en un restaurante. La Croccante fue la primera panadería que se convertía en restaurante al mediodía.

Luciano concibió entonces un sitio que pudiera ofertar almuerzos económicos, con alimentos de buena calidad y servidos en un ambiente digno. Así nació La Croccante. Convenció a su socio de La Alicantina para que lo acompañara en esta empresa. Consiguió y alquiló un buen local en la misma zona industrial de Boleíta Norte. Para crear La Croccante capitalizó toda su experiencia, sus prácticas, su relación con proveedores y parte del recurso humano ya desarrollado en La Alicantina. Esto facilitó el desarrollo acelerado del negocio.

Al montar La Croccante no existía ninguna referencia local de este estilo. Un lugar placentero con acabados de primera, buen servicio y una oferta económica de buena calidad. Con la ayuda de diversas iniciativas publicitarias La Croccante pronto congregó a los comensales de la zona. El modelo de negocio había sido capaz de satisfacer desde las necesidades del obrero hasta las del ejecutivo. (El anexo 1 muestra fotografías de La Croccante de Boleíta Norte).

En la zona industrial trabajaba algún empresario proveniente del Country Club, pero la zona no le ofrecía un lugar adecuado para almorzar; tampoco así para el motorizado que tenía que resignarse a la comida del carrito de la calle. Ambos, el presidente y el motorizado de L'Oreal vienen ahora a La Croccante. Es rápido y cómodo para el presidente, y barato para el motorizado.

Hoy día La Croccante mantiene un flujo continuo de clientes gracias a la diversidad de su oferta desde las 6:30 am hasta las 8:00 pm a la hora de su cierre. La Croccante posee cinco departamentos de venta: pastelería, cafetería, charcutería, comida y panadería. La pastelería ofrece tortas y dulces. La cafetería ofrece los alimentos tradicionales del desayuno de un caraqueño: cachitos, pastelitos, *croissant*, productos de hojaldre en general, sándwiches, café, jugos y agua. Este departamento también ofrece una oferta variada de bocadillos o sándwiches que van desde el bocadillo capressa con queso mozzarella hasta el bocadillo de salmón. El departamento de comida ofrece una variedad de menús para el almuerzo. El departamento de panadería oferta panes canillas, campesinos y otros tipos. Y el quinto departamento, el departamento de charcutería, posee una variada oferta de jamones y embutidos. (El anexo 2 muestra la contribución de cada departamento a las ventas de La Croccante).

Los cinco departamentos de venta se apoyan en cuatro departamentos de producción: panadería, pastelería, hojaldre y comida. La Croccante posee un departamento esencial para la elaboración de los productos de hojaldre. El hojaldre elaborado con mantequilla es parte medular de su propuesta de calidad. El departamento de venta de charcutería recibe sus insumos directamente de los proveedores.

La Croccante tiene un gerente general que vela por toda la operación de la tienda. A su vez, cada uno de los departamentos de venta y atención al cliente cuenta con su propio gerente y personal de venta. No obstante, los empleados se relevan unos a otros en función de responder a los clientes en circunstancias particulares. Los departamentos de venta cuentan con un personal para cada uno de los dos turnos del día. El personal del primer turno abre las puertas de La Croccante a las 6:30 am y sale a las 2 pm. El turno de la tarde comienza a las 12 m y cierra la tienda a las 8 pm. Ambos turnos coinciden entre las 12 m y 2 pm para atender la hora pico del almuerzo.

El aroma de la amistad

Los primeros días de La Croccante Luciano buscaba una forma de hacer más atractivo el local y diferenciarlo con algún tema genuinamente venezolano. Entonces pensó en el chocolate y el café como dos productos venezolanos de calidad mundial. Se volcó a la tarea y por un tiempo investigó, aprendió e incubó ideas sobre este asunto. Se dio cuenta de que el tema del café ofrecía recursos y oportunidades que sintonizaban muy bien con la naturaleza del local. Además, se percató del desconocimiento que existía sobre el tema. Esto lo terminó de convencer y adoptó el café como el tema de La Croccante.

Se propuso hacer el mejor café de Caracas. Quería convertir a La Croccante en «el único negocio de Venezuela en el que el café es tostado en el sitio». Para ello compró «el Rolls Royce de las tostadoras», una tostadora alemana de marca Probat que hoy luce y trabaja en el rincón de la tienda etiquetado «Artesanías del café». Esto le permitió seleccionar y comprar el café crudo del campo, y luego tostarlo, molerlo y prepararlo en el sitio, así logró un café fresco y muy económico. El cliente de La Croccante disfruta hoy día de un café con el sabor, el aroma y la calidad que le otorga su hechura en La Croccante. Además, Luciano se propuso aprovechar una investigación que habría realizado entre amigos e impregnar la tienda de lo que él etiquetó como «El aroma de la amistad». Creó la iniciativa «La cosecha de la amistad» e invitó a los amigos, clientes regulares y familiares a donar, como una expresión de afecto, esa cafetera o molino familiar cargado de recuerdos y sentimientos. Con la entrega de esa cafetera tan especial los amigos se hacían coparticipes y acompañantes de Luciano en su labor diaria de llevar adelante su rescate por la dignidad. De esta forma logró decorar las paredes de la tienda con fotografías, historias, cafeteras, molineras y objetos especiales alegóricos al café. (El anexo 3 muestra las cafeteras y molineras que adornan las paredes del departamento de cafetería del local).

Hoy día la tienda es un lugar placentero, lleno de la imaginación y la nostalgia humana que encierra una cafetera antigua. Sus paredes están llenas de retratos e imágenes que rinden tributo a los pioneros del café en Venezuela, docenas de cafeteras y molineras antiguas, sacos de café sin tostar y una hermosa tostadora industrial.

A este ambiente del café lo complementan «Mensajes croccantes» y pancartas coloridas. Los primeros expresan los valores y la filosofía del negocio, y los segundos anuncian las ofertas especiales de la semana. Los anuncios de La Croccante persiguen constantemente levantar la estima de sus clientes, recordarles cuán importantes son y crear conciencia sobre sus derechos a unos alimentos de calidad, un espacio agradable, unos baños limpios y un trato digno y respetuoso. (El anexo 4 exhibe pancartas y anuncios «Mensajes croccantes» que comunican la filosofía del local).

Comer fuera de casa: el entorno competitivo

El entorno competitivo de La Croccante es muy amplio debido a dos factores: (1) sus múltiples departamentos y (2) el amplio segmento del mercado al que ésta dirige su oferta.

La oferta de los departamentos de panadería, pastelería y cafetería de La Croccante compite con: la comida en casa, las areperas, las panaderías y las cafeterías. Por su parte, su oferta de comida para el almuerzo compite principalmente con: la lonchera individual (comida de casa), los múltiples servicios de comida a domicilio, los comedores industriales, los comedores corporativos, los restaurantes, los carritos de comida (puestos provisorios en la calle de perros calientes y hamburguesas), las cadenas de comida rápida y las ferias de comida en los centros comerciales cercanos a la zona industrial de Boleíta Norte.

La competencia es muy particular a la hora del almuerzo. El bajo poder adquisitivo del sector obrero y administrativo de las empresas y el inestable aumento en los precios de los insumos de La Croccante

representan una compleja y retadora dinámica que le exige a La Croccante un seguimiento constante. La tienda es capaz de ofrecer almuerzos más baratos que el puesto de perros calientes de la esquina o el camión de comida del mediodía. No obstante, para La Croccante la lonchera se convierte en el principal rival y el indicador natural de la competitividad de su oferta: «si el precio hace que la gente no pueda, la gente comienza a traer la lonchera. Hay que luchar contra la lonchera».

Adicionalmente, el éxito de La Croccante en la zona industrial de Boleíta Norte ha ocasionado varios intentos para crear pequeños comedores industriales. Todos, sin embargo, han fallado.

Si La Croccante sólo vendiera comida en el almuerzo no podría funcionar. Si sólo vinieran veinte personas a vender y atender el almuerzo para después irse, tendría que cargarle unos gastos tremendos a la comida y entonces no tendría los precios como para ser competitivo. Yo a las 6:30 am estoy vendiendo otras cosas y utilizo la misma luz y el mismo canon de arrendamiento. Ellos tendrían que estructurar el negocio para vender todo el día como lo hacemos nosotros.

Desde finales de los noventa y principios del año 2000 se han desarrollado centros comerciales en diversas zonas de Caracas, todos con una oferta considerable de ferias de comida rápida. La revelación ante inversionistas del gran mercado cautivo que La Croccante ha despertado en Boleíta Norte no sólo ha proporcionado valor a la zona, sino que la ha convertido en una amenaza potencial para la propia Croccante. Recientemente un grupo de inversionistas decidió construir un centro comercial en la zona industrial de Boleíta Norte, a unos 800 metros de La Croccante, el Boleíta Center. Luciano se siente halagado y temeroso al mismo tiempo. Piensa que la combinación de entretenimiento y comida rápida del centro comercial se convertirá en un polo de atracción que amenazará su negocio. «Me pregunto si seré tan bueno con la nueva competencia como cuando estuve solo. Tengo que hacer algo al respecto para defender a mi negocio y mantener mi mercado en la zona».

La Croccante: hacia la consolidación del negocio

Los retos y beneficios del volumen en la estrategia de precios

LA NIÑA BONITA DE MIS OJOS ES EL ALMUERZO PORQUE ES LA PARTE SOCIAL.

El aspecto medular y diferenciador de La Croccante es el almuerzo. Sirve diariamente más de 500 comidas en la zona industrial de Boleíta Norte entre las 12 m y la 1:30 pm. Lo que equivale a servir un almuerzo cada diez segundos aproximadamente.

El almuerzo está concebido para atender el amplio segmento de clientes de La Croccante. Una persona con un presupuesto de veinte mil bolívares (diez dólares) puede almorzar de lunes a viernes un menú de buena calidad en La Croccante. Este precio le permite a una persona con salario mínimo visitar La Croccante al menos una vez a la semana. Típicamente, el viernes de cada semana es el día de pago del personal obrero y administrativo de la zona industrial. En consecuencia, este día las personas de menor poder adquisitivo dejan la lonchera en casa, evitan el carrito de perros calientes y se dan un gusto sentándose a la mesa en La Croccante. Este es el día más agitado y de mayor rendimiento para la tienda. El perfil de la clientela del almuerzo rodea el ochenta por ciento de personal obrero y administrativo y el veinte por ciento entre personal gerencial y ejecutivo de la zona industrial y personas de clase media y media-alta de zonas residenciales circundantes.

Yo no soy muy técnico, soy más sentimental, entonces a veces el negocio lo manejo más con el corazón que con la cabeza. Yo veo cuál es la necesidad de la gente y me enfoco por allí y adapto mi oferta. Prefiero ganarle menos a un producto si ese producto me va a traer mucha gente al negocio. Por ejemplo, el plato básico de mi almuerzo

ejecutivo cuesta 3.900 bolívares, muy barato, pero el jugo cuesta 1.000 bolívares, el café cuesta 1.000 bolívares y el postre cuesta otros 1.000 bolívares. El plato básico es lo que atrae y atrae a mucha gente... Le resuelvo la vida a ambos, al motorizado que pide el plato de pollo con un vaso de agua y al ejecutivo que almuerza con jugo, un postre y un café. Además, gano un negocio lleno de vida que genera esa cuña que me interesa mantener en la calle: aquí pasa algo, esto debe ser bueno.

Entre los cinco departamentos, el departamento de comida, dividido entre producción y venta, es el responsable de planificar, elaborar y vender el menú del almuerzo. Los productos de este departamento poseen el menor margen de ganancia por unidad en comparación con los demás departamentos. Sin embargo, este renglón de la oferta es el que genera mayor volumen de consumo en la tienda. Gracias a ello, el rendimiento del departamento es de los mejores después de la cafetería, tal y como lo muestra el anexo 2.

El almuerzo de La Croccante no sólo sirve a un propósito social, sino que logra exitosamente generar un volumen significativo de clientes junto a un consumo colateral que equilibra sus medidas subsidiarias de interés social. Luciano ha contemplado aprovechar los resultados de estrategia en la oferta de una cena, pero el entorno inseguro de la zona en horas de la noche y el cierre a las 5:30 pm de la mayoría de las empresas de la zona no se lo permite. (El anexo 5 muestra una pancarta de invitación al almuerzo, uno de los menús típicos de un día laboral y una promoción para incentivar el consumo de contornos.)

A las 11 am, una hora antes del almuerzo, el departamento de venta de la comida está activo preparando la logística:

Aquí vendemos 500 almuerzos. Es mucho. Tienes una hora y media para despacharlos porque la gente en esta zona industrial trabaja con unos horarios fijos. A las 11:30 am tenemos que estar preparados para recibir a la gente... El sistema de la tienda es eficiente, barato y rotativo. El cliente llega y tiene una operación montada para despacharlo rápidamente: el cliente llega a caja, paga y recibe el plato seleccionado, se sienta, come tranquilo, se va y yo recojo. No tiene que pedir cuenta después. Es una operación que permite que cada ocho o nueve segundos se venda un almuerzo. De lo contrario, sería imposible hacerlo en hora y media. «¡Pero esto parece un retén!», dicen algunos amigos a la hora del almuerzo.

Las cuatro zonas de mesas son puestas a presto. En total, La Croccante llega a disponer de aproximadamente sesenta sillas para la hora del almuerzo. Si La Croccante despacha en hora y media 500 almuerzos a una tasa de un almuerzo cada diez segundos y suponemos que todos los clientes comen en la tienda, podríamos estimar que el comensal posee unos quince minutos para comer antes de que alguien se pare a un lado a esperar que termine. Esto podría quebrar cualquier percepción de calidad y placer que los clientes tienen de la tienda. No obstante, gracias a una labor perseverante de comunicación y persuasión de Luciano Soto, los clientes regulares conocen y comparten la dinámica. Luciano comenta al respecto:

Hay un compromiso de la gente que no está escrito pero que se cumple. Contar con la rotación de la gente que viene a comer es la única forma de que podamos cumplir con todos. De lo contrario no nos daría el espacio. Es un trabajo fuerte porque hay que conversar y explicar. Al principio fue muy difícil. Los clientes reclamaban: «¿por qué si yo estoy consumiendo?». «Déjame explicarte cómo es el negocio: si este sitio no lo multiplico por tres entonces la comida te costará tres veces su precio. Déjame lograr que te cueste menos a ti. No te apures. Come tranquilo... Si te pones a leer el periódico y haces sobremesa se acabó el negocio.» La gente te comienza a conocer, sabe que dices la verdad, que el almuerzo es muy barato y de buena calidad, y que ellos se benefician. Esa es otra de las cosas que aquí ha funcionado muy bien.

La presencia e interacción diaria de Luciano Soto con sus clientes a lo largo del día es el mecanismo que posee La Croccante para realizar un seguimiento y control de la calidad del servicio y atención al cliente. Luciano está en la tienda todos los días desde su arranque a las 6:30 am hasta las 2 pm, y luego regresa a las 5 pm hasta su cierre al final del día. Luciano Soto sintetiza su filosofía de atención al cliente en la siguiente cita:

A mí me ha sido fácil el tema de los negocios en el sentido de que he sido un gran hacedor de amigos... Eso te diferencia. Yo nunca estoy detrás de una barra, yo siempre estoy de este lado, con los clientes, quienes son el verdadero termómetro de un negocio. Quiero mucho a mis empleados pero necesito defender al cliente de este lado. Soy el defensor de los clientes. Yo estoy aquí sentado y si veo a un cliente perdido lo atiendo, le explico como trabajamos: «los tickets para retirar su pedido los compra aquí y luego va allá...». A la gente que llega le decimos cómo funcionamos. Sobre todo la sonrisa, los buenos días. Mis clientes son quienes me dicen si estoy funcionando bien. Yo no puedo probarlo y verlo todo. Ellos me comentan y yo tomo medidas. No creo en los negocios donde vas y el dueño no te conoce.

Una vez que el cliente ha vivido la experiencia de comer y ser atendido en La Croccante puede canalizar su reconocimiento, sus sugerencias o reclamos, directamente a Luciano o a través del buzón de sugerencias y reclamos que descansa a un lado de la entrada y salida principal de la tienda. Luciano siempre revisa y evalúa él mismo la comunicación de sus clientes y toma las medidas pertinentes en cada caso.

Rendimiento y compensación diversificada

La Croccante persigue alrededor de un veinte por ciento de rendimiento global en la tienda. Para ello Luciano balancea el subsidio que debe establecer para algunos productos de interés social, en particular, el plato principal del almuerzo, con el rendimiento de sus otros departamentos, a través de la optimización global de la estructura de precios de sus productos.

Mi modelo de administración es empírico y funciona bien. Yo nunca estudié gerencia o administración de empresas. Tengo reportes semanalmente: ventas tanto, compras y gastos tanto, hacemos el inventario y de allí saco el esquema de fijación de precios. No tengo un esquema de porcentaje de ganancia en todos. Tengo productos de necesidad que subsidio, con otros tengo un margen mejor y trabajo más a volumen. Como estoy en medio de la realidad, yo veo hasta dónde puede llegar la gente. A veces no gano. Yo vendo un sándwich de salmón a 7.500 bolívares y no le gano nada. Pero me encanta ver a la gente comiendo salmón y disfrutándolo. Yo gozo un mundo viendo a la gente comer salmón con champaña los domingos.

El margen subsidiado del plato principal en el menú del almuerzo —menor al veinte por ciento— es compensado a través de dos vías: los contornos opcionales y la oferta de los diversos productos del resto de los departamentos, los cuales poseen un margen de ganancia superior que permite compensar el menú principal. De igual forma, los márgenes de los otros departamentos de la tienda a lo largo de la semana elevan el rendimiento global de la tienda. Por ejemplo, el departamento de pastelería oferta los productos más suntuosos pero de menor consumo. Es el departamento más impactado por la situación económica. La cafetería, por su lado, ofrece el mejor rendimiento. Los sándwiches son generosos y relativamente económicos comparados con la oferta de la competencia, pero por su volumen, entre 400 y 500 sándwiches diarios, es un departamento que ofrece buen rendimiento.

Sistema de control para la corrección y adaptación de la oferta

La tienda maneja ciclos semanales de control y renovación de inventario. Todos los lunes La Croccante renueva el inventario que será consumido durante la semana. El domingo la tienda termina por

consumir la mercancía de la semana. La gerencia diagnostica el desempeño de la semana y evalúa sus gastos operativos, gastos por compra de insumos y productos y la venta bruta por departamento. En función del desempeño, el impacto generado por algún cambio y sus objetivos de la semana, replantea la oferta de la semana y realiza los pedidos a sus proveedores.

Un sistema de alertas indica a Luciano Soto y a su gerente general si existe la necesidad de realizar correcciones a la oferta: adaptar los precios al aumento de los insumos, replantear el precio de menús con menor consumo, introducir nuevas ofertas y menús más populares, sabrosos y asequibles, entre otras medidas.

Tengo un sistema que si sube la carne tanto, automáticamente redefine el precio del plato o el producto. Si antes había carne cinco días a la semana, lo replanteas sirviendo platos de carne tres días a la semana, con la invención de platos que satisfagan a la gente y que sean ricos los dos días restantes. Así hemos podido mantener el control de los precios.

Algunos de los indicadores de alerta incluyen una reducción del rendimiento a un quince por ciento global, un aumento significativo de los insumos y/o productos adquiridos, el desabastecimiento de algún insumo crítico, una caída irregular en el consumo del menú del almuerzo y la presencia de loncheras entre los clientes.

Una mirada al futuro: ¿expandir o no el negocio?

Soy un soñador. Recientemente hice el camino de Santiago para aterrizar. El mundo no es sólo pastelitos. Quiero saber qué más puedo hacer. Necesito renovarme. No quiero limitarme a los pastelitos. La Croccante se logró, se consolidó y siento que estoy listo para dar otro salto. Me gustaría ir un poco más lejos.

Entusiasmados por los resultados de La Croccante de Boleíta Norte y el nivel de compromiso y energía que Luciano Soto le inyecta a sus negocios, amigos e inversionistas se han acercado a Luciano con la idea de levantar franquicias o subsidiarias de La Croccante en otras zonas de Caracas.

Todo el mundo llega: «mira quiero una franquicia, quiero una franquicia», pero nosotros no estamos preparados, no tenemos un centro de producción para suplir a toda esa gente. Si tú vas a meter una plata yo te tengo que responder. Yo no voy a decirte un día de estos: los postres no salieron.

Luciano no tiene mayor claridad sobre una estrategia de negocios que sustente la expansión más que la certeza que le produce el entusiasmo de sus amigos e inversionistas interesados en lanzarse a la creación de nuevas tiendas. Se siente cómodo con La Croccante de Boleíta Norte. Piensa que la tienda es un negocio consolidado y que podría asumir el reto de expandirlo.

Una oportunidad en Los Cortijos de Lourdes

Por la insistencia de dos de sus amigos para conformar una sociedad, Luciano identificó un local amplio e ideal para una nueva tienda: dos mil metros cuadrados, céntrico y bien ubicado en la avenida principal de la zona industrial de Los Cortijos de Lourdes.

La zona industrial de Los Cortijos, en Caracas, cuenta con el asentamiento de grandes empresas, como la casa matriz y una planta de producción de cerveza de Empresas Polar, una de las corporaciones de alimentos y bebidas más importantes de América Latina, y uno de los centros de oficinas más grandes de Cantv, la empresa de telecomunicaciones más importante de Venezuela. La zona

presenta un mercado potencial de once mil personas entre obreros, personal administrativo, profesionales, gerentes y ejecutivos. A diferencia de Boleíta Norte, la zona industrial de Los Cortijos presenta un mayor porcentaje de personas de la clase media profesional. Luciano percibe una relación de sesenta a cuarenta entre obreros o personal administrativo y el estrato profesional, gerencial y ejecutivo, respectivamente. Además, se ha percatado de que la zona cuenta con una oferta muy escasa de establecimientos de comida. La gente de la zona está limitada a los comedores corporativos de sus respectivas empresas, una modesta cafetería y varias tiendas distantes de cadenas de comida rápida.

Luciano y sus dos socios han estado pensando en este local para una tienda que replicaría el modelo y la oferta de Boleíta Norte con algunas variantes para los ejecutivos. Uno de los socios sería el gerente general a cargo de la tienda y contaría con la asesoría de Luciano para optimizar su operación. Con la percepción de que la clientela sería más profesional y ejecutiva que en Boleíta Norte, ha pensado en un lugar tecnificado con servicios de información de negocios para los ejecutivos, y kioscos y monitores multimedia que muestren los procesos de elaboración de los productos de La Croccante. Una primera estimación de la inversión requerida para el montaje de este local alcanzaba los 600 mil dólares distribuidos entre los tres socios.

La Croccante en una zona residencial

Adicionalmente, otros dos amigos le han insistido a Luciano en la oportunidad de abrir una tienda en un nuevo centro comercial en la urbanización Manzanares, un suburbio residencial de clase media y profesional de Caracas distante de Boleíta Norte. Ellos conciben un local lujoso y amplio con una inversión requerida de 1,3 millones de dólares americanos. El centro comercial sería el primer establecimiento comercial de esta zona residencial y tendría oficinas, comercios y un supermercado para suplir al gran mercado de treinta mil personas residenciadas en este suburbio. La competencia más cercana la representan los pequeños abastos y panaderías del pueblo aldeaño de Baruta y la panadería de un centro comercial en la zona vecina de Alto Prado. La promoción del nuevo centro comercial y las posibilidades de este mercado de mayor poder adquisitivo lucen muy atractivas para Luciano y sus socios. Adicionalmente, esta tienda tendría la oportunidad de comenzar a ensayar y replicar la oferta de La Croccante dentro de la tendencia de desarrollos comerciales que se proyectan en Caracas en los próximos años.

Los dilemas del crecimiento, ¿qué hacer?

Luciano está entusiasmado con estas oportunidades. Su espíritu soñador y aventurero lo impulsa a encarar el reto. Este emprendedor sueña con ver todas las mañanas a los ejecutivos de las empresas de la zona de Los Cortijos desayunando en su nueva tienda, y con la marca «La Croccante» presente en cada centro comercial y proyectando su labor social. Sin embargo, muchas dudas lo asaltan y lo ponen a pensar sobre la conveniencia de estas tiendas. Una idea cruzaba su mente mientras entraba en la tienda esa mañana. Su teléfono sonó, sacándolo de aquel estado de profunda reflexión. Luciano atendió la llamada: «...si, nos vemos esta tarde. ¡Un abrazo!». La reunión había sido confirmada. Luciano necesitaba decidir qué rumbo tomar.

Anexo 1

Fotografías de La Croccante de Boleíta Norte



Entrada al local.



Zona de charcutería y bocadillos.



Terraza externa.



Ambiente interno.

Anexo 2

Contribución por departamento a las ventas

Cafetería	Comida	Charcutería	Panadería	Pastelería
28%	25%	22%	12,5%	12,5%

Anexo 3

Cafeteras y molineras de «La cosecha de la amistad»



Cafetería.



Molinera de Giuseppe y Fabiana.



Muestra de «La cosecha de la amistad».

Anexo 4

Mensajes croccantes



CAFÉ Gourmet Arábico

El café que usted toma en la Croccante, es de la clase Gourmet Arábico, de los mejores cafés del mundo, es escogido por nosotros mismos en el campo y tostado en la Croccante, con esto, nos sentimos orgullosos de ser el primer y único lugar en Venezuela, en ofrecer este tipo de calidad.

El Café Venezolano, es parte de nuestra mas hermosa historia, la de los verdaderos venezolanos, hombres trabajadores y honestos.

MENSAJE CROCCANTE

A nuestros empleados tratamos de enseñarles que no hay nada mas bello que una sonrisa en un rostro, que no hay palabras mas hermosas que buenos días, buenas tardes, muchas gracias, si señor, vuelva pronto, etc. Que fácil suena y cuanto nos cuesta decirlas. Por favor, exijan que lo atendamos con respeto y así seremos mejores personas.

Muchas Gracias.



Los bocadillos insuperables.

Anexo 5

Pancarta de invitación y menú de almuerzo



MENU DEL DIA

***PABELLON CRIOLLO**

***MEDALLONES DE ATUN EMPANIZADO A LAS FINAS HIERBAS ACOMPAÑADO DE ARROZ Y ENSALADA**

***MLANESA DE POLLO EMPANIZADA A LA PRMESANA ACOMPAÑADA DE PASTA SPAGUETTI EN SALSA NAPOLI**

***CHALUPA MEXICANA DE POLLO**

*** PASTA IMPORTADA PLUMITAS CON TROCITOS DE CHULETA AHUMADA EN SLASA NAPOLI**

Bs. 3.879,³¹ + IVA
INCLUYE POSTRE Y TÉ FRÍO

JUEVES 27 MAYO DE 2004

Promoción para el almuerzo.

MENÚ EJECUTIVO

A partir de ahora, puedes comprar una ración adicional del contorno de tu preferencia por un costo de Bs.1000

MENU DEL DIA

- * MILANESA DE POLLO EN SALSA MOSTAZA ACOMPAÑADO DE ARROZ Y ENSALADA
- * FILET DE MIGNON EN SALSA DE CHAMPINONES ACOMPAÑADO DE ARROZ Y ENSALADA
- * MEDALLONES DE ATUN A LA VINAGRETA ACOMPAÑADO DE ARROZ Y ENSALADA
- * CANELONES RELENOS DE POLLO
- * PASTA SPAGUETTI EN CREMA BECHAMEL CON BROCOLI

Bs. 3.879,³¹ + IVA
INCLUYE POSTRE Y TÉ FRÍO

LUNES 10 MAYO DE 2004

Precios de contornos.