

Tony Roma's Express: La creación de un nuevo concepto de comida rápida

Gastón Arévalo y Roberto Vainrub

Sentado en un banco del centro comercial International Mall en Miami, Florida, Jacobo meditaba sobre el futuro de su franquicia de Tony Roma's Express. Veía en su reloj que eran las diez de la mañana del 6 de diciembre de 2003 y estaba por abrir su primer local fuera de Venezuela. Sabía que estaba en un mercado muy competitivo que no conocía bien, y que el éxito de ese local determinaría su posibilidad de expandirse fuera de Venezuela.

Tony Roma's es una cadena internacional de restaurantes de comida casual, cuyo plato principal y punto diferenciador son sus costillas de cochino. Desde 1999 esta cadena opera en Venezuela, y desde 2001 la empresa Tony Roma's de Venezuela había estado probando un nuevo negocio basado en el concepto de comida rápida al cual llamaron Tony Roma's Express. Este concepto fue ideado en su totalidad por socios venezolanos, con la finalidad de entrar en el mercado de comida rápida, muy popular en Venezuela. Sin embargo, la constante preocupación por la gran incertidumbre política y económica de Venezuela los forzó a explorar la oportunidad de abrir una sucursal de la franquicia en Estados Unidos.

El concepto *express* en Venezuela llegó a tener muy buena acogida, y se esperaba que sucediera lo mismo en Florida, lugar donde nació y tuvo gran éxito la cadena de restaurantes. Jacobo temía que si esta oportunidad llegaba a dar buenos resultados, el negocio en Venezuela se viera descuidado, debido al enfoque necesario que debía realizar para lograr su posicionamiento en Florida. A pesar de estar un poco nervioso, sabía que habían logrado algo importante: liderar un proceso innovador dentro de una empresa multinacional.

La franquicia en Venezuela

Durante 1998, Abraham, Jeannet y Samuel decidieron buscar nuevas opciones de negocio. Los tres ocupaban cargos ejecutivos y eran propietarios de una prestigiosa casa de cambio y agencia de viajes llamada VFP. Con el paso de los años la empresa evolucionó hasta convertirse en un *holding* compuesto por varias inversiones

Este caso de enseñanza fue escrito por el investigador Gastón Arévalo y el profesor Roberto Vainrub. 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.

inmobiliarias y financieras, la franquicia maestra de GNC para Venezuela (una importante cadena de tiendas de vitaminas y productos energéticos en Estados Unidos) y una participación importante en HL Boulton, una empresa cotizada en la Bolsa de Valores de Caracas.

Por la constante volatilidad del mercado venezolano tomaron la decisión de buscar alternativas de inversión ajenas al mundo financiero. Por lo tanto Jeannet y Abraham decidieron que el negocio de restaurantes ofrecía una oportunidad de inversión. Sin embargo, resultaba difícil escoger el camino apropiado de entrada. Tenían varias alternativas: comprar un restaurante existente, crear un nuevo local con un concepto innovador o traer una franquicia de un restaurante de éxito probado en Estados Unidos.

Gracias a su experiencia con la franquicia GNC, pensaron que el mejor camino para realizar una inversión con gran potencial de crecimiento era traer una reconocida cadena norteamericana y probarla en Caracas. Para ellos esta opción, que quizás era la más costosa porque se debía costear una regalía y un pago anual, era a su vez la más segura. Lo cierto es que los socios tenían poca experiencia en el negocio de comida. Por otra parte, percibían que el éxito de algunos conceptos de comida casual en Venezuela se debía a una relación entre la cultura gastronómica del venezolano y un apego a sitios de comida constantemente visitados en Florida o Aruba. Bajo esta premisa decidieron que la compra de una franquicia era la vía más apropiada. Sólo les quedaba decidir en cuál de los diferentes conceptos invertir.

Jeannet, Samuel y Abraham optaron por el concepto de comida casual, un espacio en el cual la familia pudiera compartir un agradable almuerzo o cena diferente a la ofrecida por otros restaurantes. Este análisis les llevó a escoger entre dos conocidas cadenas: Houston's o Tony Roma's. Al final decidieron que la cadena de costillas Tony Roma's era el concepto que ellos estaban buscando (anexo 1).

Abraham investigó en internet acerca de Tony Roma's y concertó una entrevista con el señor Wayne Vineyard, vice-presidente de franquicias. Al contactarlo y haberle sido otorgada la cita, Abraham y Jeannet viajaron a Dallas, Texas, para presentar su propuesta a los ejecutivos de la cadena. Para ese entonces la cadena trataba de entrar al mercado latinoamericano con restaurantes en México, Aruba y Perú. Los ejecutivos de la empresa quedaron impresionados con ambos emprendedores y decidieron considerarlos como posibles candidatos para la franquicia maestra en Venezuela. Sin embargo, la casa matriz exigió a los jóvenes emprendedores la presencia de un ejecutivo que sirviese de «socio operador» y que tuviese experiencia en el negocio de comidas.

Al regresar a Caracas buscaron a este socio y dieron con Jacobo, un amigo cercano de Samuel que formaba parte del grupo de inversionistas de un restaurante japonés llamado Hatsuhana, cuyo concepto estaba teniendo dificultades para establecerse como cadena. Abraham y Samuel pensaron que habían dado con la persona indicada. En un almuerzo que tuvo lugar varios meses antes de adquirir la franquicia de Tony Roma's, Jacobo les había manifestado su interés de involucrarse en nuevos proyectos. En esa reunión, Samuel le comentó a su amigo la posibilidad de traer la franquicia de Tony Roma's a Venezuela y la idea le pareció excelente.

Formalmente le plantearon a Jacobo la posibilidad de que él fuera el «socio operador» y éste aceptó. En 1999 la casa matriz decidió otorgarle la franquicia venezolana a este grupo de emprendedores. Los siguientes pasos consistían en pagar una fuerte regalía de 500 mil dólares por el derecho a operar en Venezuela y mandar a Jacobo a Dallas al entrenamiento obligatorio para el manejo de la franquicia. Jacobo recordó esos momentos:

Fue una época de transición para mí durante la cual el potencial del restaurante Hatsuhana no iba a ser fácilmente replicable en otras sedes sin inversiones muy considerables. Cuando Abraham y Samuel pensaron en mí para ser su socio en Tony Roma's lo vi como una oportunidad de primera, debido a que conocía el éxito de esta empresa en mercados muy parecidos al venezolano.

En el proceso de negociación Abraham decidió plantearle a la gente de Tony Roma's que le dieran otra alternativa para el fuerte pago del medio millón de dólares. Le pidió a los ejecutivos que en vez de cobrarles esa suma por toda Venezuela, le cobrarán cincuenta mil dólares por cada restaurante que abriera en este país. De esta forma, en vez de pagar una sola suma, deberían seguir pagando cincuenta mil dólares por cada local inaugurado después del décimo restaurante. La ventaja para el grupo era que de esta forma podían aliviar el fuerte golpe que representaba invertir tanto dinero en un sólo momento. Si la cadena aceptaba podrían absorber este costo con el flujo de caja generado por la cadena en Venezuela. Ellos no tenían dudas de que en este país podían abrir más de diez restaurantes, y les parecía más factible cancelar cincuenta mil dólares por cada uno, en lugar de la considerable inversión solicitada al inicio de la negociación. Al mismo tiempo acordaron que para crecer en Venezuela tendrían la alternativa de buscar nuevos socios inversionistas, siempre que Tony Roma's Venezuela mantuviera un 51 por ciento de las acciones.

Al momento de definir los roles que cada cual asumiría, decidieron que Jacobo y Abraham serían los dos socios activos, mientras que Samuel y Jeannet serían más pasivos y se ocuparían de las demás inversiones del *holding*. Jacobo, como fue acordado, sería el gerente o socio operador de la cadena y Abraham se ocuparía de la parte financiera. Para esa fecha Abraham, que era ingeniero egresado de la Universidad Simón Bolívar, tenía 45 años, y Jacobo, que era economista egresado de la Universidad de Indiana, tenía 35 años.

Historia de Tony Roma's

El 20 de enero de 1972 el señor Tony Roma abrió su primer establecimiento: Tony Roma's Place, en el norte de Miami, Florida. El restaurante ofrecía una decoración casual y un ambiente cómodo, cordial, con un menú sencillo, pero con platos sustanciales a precios moderados.

Este restaurante emergió como uno de los más populares y exitosos en Miami, y se estableció firmemente en un mercado propio e indisputable. En enero de 1976, Clint Murchison Jr., propietario del equipo de fútbol americano Cowboys de Dallas, viajó a Miami para asistir el Super Bowl. Fue entonces cuando visitó el restaurante del señor Roma, y después de probar las costillas y la ensalada de repollo quedó convencido de que esa era una de las mejores cenas que había tenido en su vida. Poco después, el señor Murchison Jr. se entrevistó con Tony Roma y adquirió los derechos de franquicia en Estados Unidos, y así formó una cadena de restaurantes especializada en la venta de costillas de cerdo.

Tony Roma abrió su segundo restaurante en Florida en 1976, y ese mismo año se estableció en la costa del Pacífico con un restaurante en Beverly Hills. En los siguientes cinco años se inauguraron restaurantes Tony Roma's en Florida, California, Hawaii, Nevada, Nueva York, Tennessee y Texas, e internacionalmente en Japón. Ya para el año 2004 la empresa contaba con 280 restaurantes en treinta países.

Negocio de comida casual

Según Jacobo, el negocio de traer una cadena de restaurantes del exterior era muy rentable. Un análisis realizado por él demostró que por lo general los caraqueños tienden a ir al cine o salir a cenar como alternativas de entretenimiento y de diversión nocturna. Quienes deciden salir a cenar encuentran un diverso número de alternativas a la hora de escoger a donde ir, desde restaurantes locales hasta cadenas norteamericanas y locales de comida rápida. La asistencia a estos locales depende en muchos casos de la ubicación, el tipo de comida y el precio.

En Estados Unidos la cadena se posicionó dentro del mercado de consumidores de clase media, lo que equivale al segmento socio-económico C en nuestro país. En Venezuela el cliente pertenecería a un

segmento social más elevado —A, B y C+—, debido a que los clientes de este segmento conocen el concepto porque han visitado los locales en Aruba o en Miami. El venezolano prefiere un ambiente acogedor, un servicio juvenil y porciones grandes; en su mayoría aprovecha estas salidas como momentos para compartir en familia y opta por restaurantes de comida casual. En Estados Unidos la clase media representa la mayoría de la población, mientras que en Venezuela los segmentos A, B y C+ son minoría, pero son muy receptivos a conceptos americanos de comida casual.

Para 1998 Caracas vivió una fuerte invasión de franquicias norteamericanas de comida casual. Junto con Tony Roma's llegaron Friday's, Outback, Pizzería Uno y Chili's. Estas cadenas manejan conceptos bastante diferenciados, sin embargo, todas buscan el mismo cliente que frecuenta con su familia los locales de comida casual. Tony Roma's procuró ocupar una buena parte de este mercado con la promoción su producto estrella: las costillas de cochino.

Tony Roma's de La Castellana

Tras grandes búsquedas de locales comerciales, Samuel y Abraham consiguieron una casa ubicada entre la urbanización La Castellana y Altamira, una zona de fácil acceso para el cliente potencial y adecuada para las metas que se esperaban del restaurante. Necesitaban una tienda con las siguientes condiciones: local independiente que sirviera de vitrina para la cadena en Venezuela, que tuviera entre 800 y mil metros cuadrados de construcción y que fuera accesible para la clase A y B de la población. Después de cuatro meses de remodelación y con una inversión de 1,5 millones de dólares, construyeron un restaurante cómodo con capacidad para 280 personas.

La fecha pautada para la inauguración fue el 15 de diciembre de 1999, y a pesar de que esos días de la apertura fueron opacados por la tragedia vivida por fuertes inundaciones en el estado Vargas —la cual fue catalogada como el peor desastre natural en la historia contemporánea de Venezuela— el nuevo restaurante tuvo una aceptación enorme. Durante las primeras semanas mucha gente hacía horas de cola para poder cenar con su familia las famosas costillas de cochino. Jacobo recordó los logros del local de la siguiente manera:

El primer año fue muy exitoso y el concepto fue bien recibido en Caracas. Para el año fiscal 2000 tuvimos ventas netas de 3,6 millones de dólares (anexo 2). Esta cifra nos convirtió en el restaurante más exitoso de la cadena fuera de Estados Unidos, y el tercero a nivel mundial detrás de Tony Roma's Universal Studios California y Tony Roma's Las Vegas. Con este gran volumen en ventas recuperaríamos la inversión antes de los 2.5 años que teníamos pautados en el plan de negocios. En este restaurante se estaban consumiendo alrededor de seis toneladas de costillas entre las 16 mil personas que visitaban este local mensualmente.

La experiencia en esta casa de La Castellana fue útil a la hora de pensar en el crecimiento, porque la producción, distribución y ventas a otros locales se hizo directamente desde allí. Gracias a su increíble éxito en Caracas, Jacobo y Abraham decidieron buscar nuevos mercados en Venezuela para abrir otros locales de la cadena. El mercado que consideraron natural después de Caracas fue Valencia, por ser la tercera ciudad más importante de Venezuela, con una población superior a los dos millones de habitantes y a sólo tres horas de Caracas.

Expansión en Venezuela

A mediados del año 2000 los socios decidieron concretar la expansión del negocio a Valencia. Esta vez no necesitaban un local vitrina y decidieron absorber el riesgo de la ubicación alquilando un espacio en

el nuevo Sambil Valencia, el centro comercial más reconocido de la zona. Este local tenía mil metros cuadrados de construcción y capacidad para 300 personas. La inversión fue de más de un millón de dólares y fue absorbida en un cien por cien por la franquicia máster de Venezuela. En el plan de negocios estimaron que la recuperación de la inversión se daría en tres años. Jacobo y Abraham asumieron que el centro comercial Sambil en Valencia iba a tener el mismo éxito que tuvo en Caracas, por lo cual dedujeron que invertir en ese lugar presentaba un riesgo relativamente limitado.

Al año siguiente decidieron experimentar en Maracaibo, la segunda ciudad más importante de Venezuela, pero esta vez con financiamiento de terceros. La franquicia máster en Estados Unidos accedió a financiar parte de los nuevos restaurantes, siempre y cuando ellos mantuvieran al menos un 51 por ciento de las acciones. En esta oportunidad los socios invirtieron la mitad de lo que habían invertido en sus dos restaurantes previos, ya que decidieron mantener el 51 por ciento mínimo. El local tenía capacidad para 300 personas y durante el mes de su inauguración rompió el récord de mayores ventas con 400 mil dólares. En el año 2004 es el restaurante más rentable de la cadena en Venezuela y rinde en promedio un veinte por ciento en ganancias netas mes a mes.

Tony Roma's Express

En julio de 2001, mientras Jacobo pensaba en el futuro éxito de la empresa, se dio cuenta de que existía una oportunidad de mercado si se creaba un concepto *express* en las ferias de comida rápida de los centros comerciales. Este era un mercado muy aceptado en Venezuela y muchas cadenas habían sido exitosas al tomar este camino. Desde principios de los años noventa, varias cadenas norteamericanas de comida rápida habían tenido gran éxito en Venezuela. Entre estas empresas estaban McDonalds, con más de 130 restaurantes en toda Venezuela, Subway y Wendys con 65 y 50 locales respectivamente en toda Venezuela.

Para esa época a Jacobo le preocupaba que el país estaba destinado a una inflación considerable, que los precios continuarían aumentando a un ritmo que limitaría sus tiendas a los segmentos de la población más altos, es decir, los estratos sociales A y B. Con el concepto *express* podían abarcar una clientela de menor poder adquisitivo, e igualmente podían bajar la inversión de un millón de dólares por cada restaurante a 300 mil dólares por un local en ferias de comida. Esto daba como resultado una inversión menor por tienda y un retorno de capital más acelerado. Decidió llamar a Abraham para comentarle su visión, y éste, a pesar de estar convencido de la oportunidad, decidió tomarse más tiempo para pensar en este nuevo concepto.

Después de realizar un análisis de factibilidad, los socios se dieron cuenta de que este concepto era especialmente atractivo en Venezuela. Existían problemas de distribución de las famosas «Baby Back Ribs» y no así con las «St. Louis Ribs», las cuales eran más accesibles económicamente. En los restaurantes, la demanda por las costillas de lomo de cerdo, que equivalían a las «Baby Backs», era más elevada que las costillas frontales de cerdo que equivalen al estilo «St. Louis». Sin embargo, las «Baby Backs» no eran comercializadas independientemente sin las costillas frontales. Con el modelo *express* era posible ofrecer únicamente las costillas «St. Louis» a un precio accesible para los estratos sociales B y C, y así resolver el problema del exceso de las costillas frontales de cochino, por lo que el nuevo modelo representaba un beneficio.

Los socios debían plantearse también una estrategia para lograr que en Estados Unidos compraran su idea. No podían crear un nuevo concepto sin la aprobación de la casa matriz. Nuevamente pidieron una cita con los ejecutivos de Dallas y fueron a venderles su idea. En la reunión pautada para discutir la viabilidad del concepto *express* estaban presentes los señores Frank Steed, presidente y CEO de la empresa, y Sam Rothshild, presidente ejecutivo, quienes quedaron intrigados con el concepto. Afortunadamente para ellos, la casa matriz, que había quedado sorprendida por el éxito del restaurante en La Castellana, confió

en ellos y en su visión, y les permitió que hicieran una prueba en el mercado. La casa matriz se dio cuenta de que el potencial de la idea podía ser interesante y que esta prueba significaba poco riesgo para la marca si el concepto fracasaba en Venezuela. El señor Rothshild fue el gran entusiasta de este proyecto a nivel corporativo, porque de cierto modo presentía que si la iniciativa era exitosa en Venezuela fácilmente podía replicarse en Estados Unidos y otros países del mundo. Sin embargo, como no tenían experiencia en el ramo de la comida rápida tipo feria, poco pudieron aportar para amoldar el concepto de comida casual a un concepto *express*. Por esa razón, tanto el menú como la operación fueron hechos y diseñados completamente en Venezuela, bajo el liderazgo y visión de Jacobo (anexo 3).

La casa matriz les exigió un pago de 300 mil dólares en regalías por la franquicia nacional de Tony Roma's Express, pero Jacobo y Abraham lograron que este número bajara a treinta mil dólares por cada restaurante de comida rápida que abrieran. A pesar de que Jacobo y Abraham pensaban que merecían obtener una excepción del pago de regalías en esta oportunidad, debido a que estaban probando el concepto que ellos inventaron en nuevos mercados, decidieron pagar su regalía para abrir un local dentro de una feria de comida rápida en Caracas.

En agosto de 2001 consiguieron un local de cincuenta metros cuadrados en la feria de comida del Centro Comercial Ciudad Tamanaco (CCCT), y abrieron sus puertas al público en octubre. Los meses anteriores a la apertura fueron intensos; por un lado tenían que construir un nuevo menú que fuera accesible para el público y fácil de preparar, y por otra parte tenían que definir los canales de distribución y hacer predicciones financieras del éxito del concepto. Se les ocurrió que la única forma de lograr convertir una unidad de mil metros cuadrados en una de cincuenta metros cuadrados era separando las áreas de preparación y producción, de tal forma que los restaurantes se convirtieran en grandes centros de acopio y distribución para la cadena. Así los restaurantes de Caracas, Maracaibo y Valencia serían los centros de acopio para los locales *express* de sus respectivas regiones.

Para el agrado de Jacobo, Abraham y el señor Paul Roth, director de la cadena en América Latina, el concepto *express* fue calificado de exitoso. En el primer año de operaciones obtuvieron ventas de 800 mil dólares, sirviendo a más de seis mil personas por mes y con una estimación de recuperación de la inversión de menos de dos años. Estas atractivas cifras del volumen de ventas por el metro cuadrado les dio a Jacobo y Abraham la oportunidad de expandir este concepto bajo la misma estrategia de 51 por ciento y 49 por ciento que funcionó en Maracaibo. Decidieron aprovechar esta oportunidad al máximo e invertir rápidamente en varios locales.

Durante el año 2002 abrieron cuatro nuevos locales. Primero abrieron uno en el centro comercial Sambil en Caracas, en el cual sirvieron en el año 2004 a más de nueve mil personas pares. Este local llegó a vender más de un millón de dólares en su primer año de operación. Posteriormente llevaron este concepto a Maracay y abrieron un local en el centro comercial Las Américas. En septiembre de 2002 abrieron en el centro comercial El Recreo en Caracas, y en noviembre en el Centro Sur de Maracaibo. Todos los locales tenían facturación promedio de trece mil bolívares por persona (anexo 2). Ese año la franquicia recibió el premio Profranquicia 2002.

Futuro crecimiento

Para finales de 2002 y comienzos de 2003 la cadena se vio afectada por la tensa situación política y económica que reinaba en Venezuela. Durante dos meses la cadena de restaurantes y locales *express* permanecieron cerrados por un paro nacional promovido por factores opositores al gobierno. Desde febrero de 2003 y durante todo el año, con un control de cambio que limitaba el acceso a materia prima importada, una fuerte baja en el poder adquisitivo del venezolano y una considerable devaluación del bolívar, la cadena vio como se reducían las cifras de crecimiento. Lo que una vez fue el tercer restaurante de la cadena de mayor éxito en el mundo con ventas de 3,6 millones de dóla-

res, se había convertido en ocho restaurantes que vendían alrededor de cinco millones de dólares en conjunto. A pesar de que en bolívares el crecimiento seguía constante, para una cadena internacional que funcionaba en dólares el valor de la inversión cada día era menos rentable para los socios.

Para el año 2003 sólo abrieron un nuevo local de Tony Roma's Express. No fue sino hasta noviembre que concretaron la apertura de ese local en el recién abierto centro comercial Tolón ubicado en Caracas. Al igual que sucedió con las franquicias del concepto *express*, los planes de abrir nuevos locales para restaurantes disminuyeron notablemente. Al mismo tiempo que alteraron la estrategia de crecimiento, ajustaron los modelos de retorno de las inversiones ya realizadas. El restaurante de Valencia fue ajustado para la recuperación del capital invertido a doce años en lugar de los tres años previstos en el plan de negocios.

El mercado venezolano se encontraba en un estado crítico, y Jacobo y Abraham decidieron estudiar las posibilidades de expandir el modelo *express* con franquicias fuera de Venezuela. Este paso involucraría una fuerte confianza de la casa matriz en Estados Unidos, y quizás considerables inversiones por parte de ellos. Sin embargo, el éxito del modelo *express* estaba comprobado y confiaban en que podía ser exitoso en otros países. El mercado venezolano se encontraba en un estado crítico y tanto Jacobo como Abraham decidieron ver qué posibilidades reales tenían de expandir este negocio de franquicias fuera de Venezuela. Los socios sabían que al entrar en mercados internacionales cambiaría la estructura interna y esto generaría retos gerenciales en relación con los métodos de control de calidad, nuevos proveedores y clientes. No obstante, desde el punto de vista de la inversión, quizás ésta era la forma más atractiva de crecer en los próximos años y minimizar el riesgo de seguir creciendo solamente en Venezuela.

El premio

Jacobo y Abraham volvieron a Dallas, en donde se reunieron otra vez con los ejecutivos de la casa matriz. Les presentaron las expectativas de retorno de los restaurantes venezolanos y de las franquicias del modelo *express*. Igualmente les propusieron que fueran considerados como franquiciantes de un Tony Roma's Express en Miami, Florida.

Los socios confiaban en que entrar en este estado del sureste de Estados Unidos no era tan riesgoso, debido a que su cercanía con Venezuela les permitiría seguir muy de cerca el día a día de la cadena. Contaban con un socio dispuesto a invertir con ellos; de este modo entrarían al mercado americano por medio de una cadena del mismo país con un buen posicionamiento en el estado de Florida, y debido a que contaban con veinte restaurantes en el estado (anexo 4). Además, aunque los costos laborales eran más altos en Estados Unidos (treinta por ciento de las ventas en este país vs. quince por ciento en Venezuela), el costo del producto, comida y papelería era más económico (35 por ciento de ventas en Estados Unidos vs. 46 por ciento en Venezuela). El porcentaje del alquiler dependía del éxito del centro comercial, y no era muy diferente a Venezuela. Lo que más variaba entre un país y el otro era que en Venezuela la cadena contaba con 46 proveedores, mientras que en Estados Unidos un solo distribuidor atendía toda la cadena, lo que simplificaba la logística y minimizaba el inventario. Al final de cuentas, Jacobo y Abraham estaban seguros de que podían gerenciar exitosamente este local.

Para sorpresa, los ejecutivos de la cadena les hicieron una propuesta. Por ser los creadores de este nuevo concepto, y por demostrar grandes habilidades gerenciales en la creación del mismo, los premiaron con regalarles la licencia de toda Florida para la nueva cadena de comida rápida Tony Roma's Express. El potencial de crecimiento de este concepto se hizo muy atractivo con esta propuesta. Jacobo se refiere a este momento de esta manera:

Este premio podría traer grandes retornos para la empresa. Florida es un estado con una población estimada de 17 millones de habitantes para ese entonces, con centros comerciales accesibles a todos los consumidores que, además de poseer mayor poder adquisi-

sitivo que el consumidor venezolano, frecuentan rutinariamente centros comerciales y los locales de comida rápida que están dentro de ellos. Además, estar en Florida significaba que podíamos acceder al distribuidor norteamericano de la cadena total, lo que representaba facilidades a la hora del control de la logística. La estructura de costos, a pesar de ser muy diferente a la de Venezuela, era estable y cuadraba dentro de la rentabilidad del local.

Al ser otorgada la franquicia máster del estado de Florida, Jacobo y Abraham sintieron la presión de abrir su primer local. Ellos sabían que este local sería el modelo que determinaría el potencial de crecimiento del concepto. El éxito de este local tenía que ser garantizado a toda costa, porque así futuros inversionistas podrían entusiasmarse al apreciar la rentabilidad del negocio en el mercado de Miami. Estos inversionistas darían su luz verde a crecer en otras ciudades de Florida, como Ft. Lauderdale, West Palm Beach, Orlando, Tampa, Jacksonville, Naples, Gainesville y Tallahassee. En caso de que el primer local fuera exitoso, Jacobo estimó que se podrían abrir diez locales en cinco años y treinta locales en diez años. El volumen de ventas de cada local sería una función del flujo de personas por cada centro comercial. Se estimaba que cada local podría desarrollar ventas superiores al medio millón de dólares, e incluso que algunas tiendas podrían superrar esta cifra.

Entre las opciones que su análisis de mercado preliminar arrojó se encontraba la de empezar con un local en los siguientes centros comerciales: Aventura Mall, Dadeland Mall, International Mall o Sawgrass Mills. Estos eran los cuatro centros comerciales más importantes del sur de la Florida. La opción preferida por los socios era la de comenzar en Aventura Mall, pero por unos altísimos costos de ingreso al centro comercial y un ajustado presupuesto, optaron por el International Mall, que contaba con una ubicación igualmente atractiva. El contrato del local fue firmado en marzo de 2003, pero pasaron más de nueve meses para cubrir todos los requisitos necesarios para abrir las puertas de la primera sucursal de Tony Roma's Express fuera de Venezuela.

La mañana del 6 de diciembre Jacobo y Abraham llegaron al centro comercial para abrir el local al público. Estaban presentes un equipo de Texas, los demás socios venezolanos y familiares y amigos que vinieron a disfrutar de este nuevo local. Muchos eran los retos que enfrentaría Jacobo, quien nunca había manejado una cadena de restaurantes en múltiples países. Sin embargo, sabía que el éxito de este concepto significaba una oportunidad muy lucrativa para él y para la empresa.

Sentado en un banco, minutos antes de la apertura, Jacobo meditaba sobre el futuro de la cadena de restaurantes en Venezuela. A pesar de su exitoso inicio, tanto la cadena de restaurantes como los locales *express* habían dejado de ser una inversión atractiva y rentable en dólares debido a la crisis económica que vivía Venezuela. Jacobo sabía que la casa matriz los había apoyado desde el comienzo, pero podían decidir que el negocio en Venezuela ya no era rentable y olvidarse del crecimiento de las franquicias en ese país.

El modelo *express* que estaban probando en Florida podía constituir un gran éxito siempre y cuando los emprendedores estuviesen encima del negocio. Si la decisión era enfocarse solamente en crecer en Florida, quizás debían considerar residenciarse allí, pero esto significaba descuidar la cadena en Venezuela. Jacobo se preguntaba si la cadena podría ser sostenida bajo la actual estructura organizacional. Si decidía gerenciar a distancia, se preguntaba en qué nación se residenciaría y cómo garantizaría el futuro crecimiento de la empresa en ambos países.

Mientras se debatía en estos pensamientos se dio cuenta de la hora. Era el momento de abrir el local y había que preparar la comida. Finalmente, con entusiasmo y un poco de nervios, este emprendedor se acercó a la feria de comida para abrir su primera tienda en Miami.

Anexo 2

Estados financieros (aproximados)

Tony Roma's La Castellana

| | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas | bolívares | 2.600.000.000 | 2.600.000.000 | 2.700.000.000 | 2.800.000.000 |
| | dólares | 3.600.000 | 3.450.000 | 2.600.000 | 1.750.000 |

Tony Roma's Valencia

| | | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas | bolívares | 1.200.000.000 | 1.150.000.000 | 1.250.000.000 |
| | dólares | 1.600.000 | 1.100.000 | 780.000 |

Tony Roma's Maracaibo

| | | 2002 | 2003 |
|--------|-----------|---------------|---------------|
| Ventas | bolívares | 2.250.000.000 | 1.950.000.000 |
| | dólares | 2.100.000 | 1.200.000 |

Tony Roma's Express

| | | 2002 | | 2003 | |
|--------|--------|-----------|---------------|---------------|--|
| Ventas | CCCT | bolívares | 820.000.000 | 850.000.000 | |
| | | dólares | 800.000 | 500.000 | |
| | Sambil | bolívares | 1.000.000.000 | 1.100.000.000 | |
| | | dólares | 1.000.000 | 650.000 | |

Nota: No se pudo compilar la data anual de los siguientes Tony Roma's Express: Recreo, Maracay, Tolón y Maracaibo.

Promedio anual de tasa de cambio (bolívares/dólares)

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|------|------|------|------|
| 700 | 750 | 1025 | 1600 |

Anexo 2 (continuación)

Estados financieros

(Porcentajes)

Estados de ganancias y pérdidas de Tony Roma's Restaurantes/Año fiscal 2003

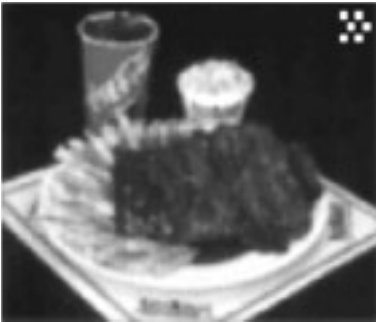
| | La Castellana | Valencia | Maracaibo |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas del local | 71,58% | 89,05% | 89,29% |
| Distribución de alimentos | | | |
| Restaurantes | 1,44% | 0,36% | 1,59% |
| Express | 23,59% | 6,47% | 4,36% |
| Otros | <u>3,39%</u> | <u>4,11%</u> | <u>4,76%</u> |
| Total ingresos | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Costo de ventas | 51,68% | 42,22% | 38,49% |
| Utilidad bruta | - | - | - |
| Costo de nómina | 11,72% | 16,49% | 15,69% |
| Patente de industria | 4,23% | 0,84% | 1,50% |
| Franquicia | 2,27% | 2,80% | 7,59% |
| Arrendamiento | 6,66% | 8,91% | 4,95% |
| Gastos operacionales | <u>12,46%</u> | <u>15,15%</u> | <u>13,43%</u> |
| Utilidades | 10,98% | 13,59% | 18,36% |

Estados de ganancias y pérdidas de Tony Roma's Express / Año fiscal 2003

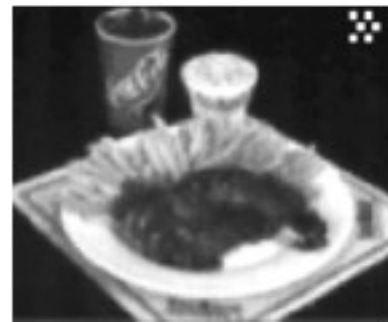
| | CCCT | Sambil | Recreo | Maracay | Tolón | Maracaibo |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Ventas | 98,47% | 99,09% | 99,07% | 99,82% | 100,00% | 99,96% |
| Otros ingresos | <u>1,53%</u> | <u>0,91%</u> | <u>0,93%</u> | <u>0,18%</u> | - | <u>0,04%</u> |
| Total ingresos | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Costo de ventas | 46,17% | 47,38% | 48,54% | 49,74% | 49,46% | 52,06% |
| Utilidad bruta | - | - | - | - | - | - |
| Gastos nómina | 8,64% | 8,11% | 9,48% | 16,60% | 7,95% | 13,03% |
| Patente de industria | - | - | 1,08% | 0,84% | - | - |
| Franquicia | 3,10% | 8,42% | 8,45% | 8,41% | 8,50% | 8,48% |
| Arrendamiento | 11,16% | 6,01% | 11,41% | 13,39% | 2,29% | 5,35% |
| Gastos operacionales | <u>10,19%</u> | <u>8,80%</u> | <u>11,94%</u> | <u>18,67%</u> | <u>8,27%</u> | <u>21,33%</u> |
| Utilidades | 20,73% | 21,28% | 9,10% | -7,64% | 23,53% | -0,26% |

Anexo 3

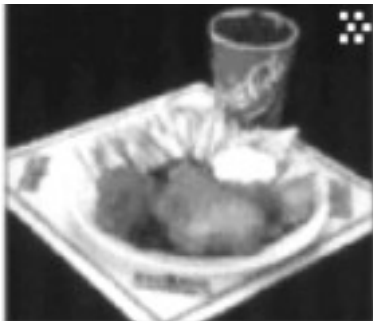
Tony Roma's Express



1/2 docena de costillas, ensalada de repollo, papas fritas y refresco.



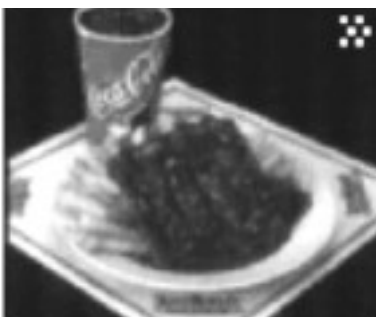
1/4 de pollo BBQ, ensalada de repollo, papas fritas y refresco.



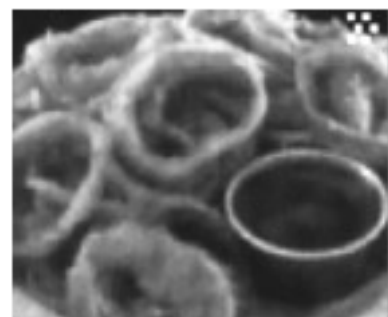
Chicken wings, papas fritas, ensalada de repollo y refresco.



Deditos de pollo, papas fritas, ensalada de repollo y refresco.



Costillas, papas fritas y refresco.



Aros de cebolla.

Anexo 4

Restaurantes Tony Roma's en Florida**Altamonte Springs**

300 S. State Road 434
Altamonte Springs FL, 32714

Boynton Beach

365 N. Congress
Boynton Beach FL, 33436

Coral Springs

2445 University Dr.
Coral Springs FL, 33065

Fort Myers

10950 S. Cleveland Ave.
Fort Myers FL, 33907

Hallandale

606 E. Hallandale Beach Blvd.
Hallandale FL, 33009

Jacksonville

4521 Southside Blvd
Jacksonville FL, 32216

Kissimmee

3415 W. Vine Street US 192
Kissimmee FL, 34741

Merritt Island

1580 E. Merritt Island Causeway
Merritt Island FL, 32952

Miami Doral

3300 N.W. 87th Ave.
Miami FL, 33172-1208

Cutler Ridge

18851 S. Dixie Highway
Miami FL, 33157

Miami Kendall

9525 North Kendall Dr.
Miami FL, 33176

Miami Lakes

6728 Main St.
Miami Lakes FL, 33014

Orlando Lake Buena Vista

12167 S. Apopka Vineland Rd.
Orlando FL, 32836

Orlando I-Drive

8560 International Drive
Orlando FL, 32819

Orlando Lee Vista

7015 S. Semoran Blvd.
Orlando FL, 32822

Orlando University

11674 University Blvd.
Orlando FL, 32817

Panama City Beach

10025 Hutchison Blvd.
Panama City Beach FL, 32407

Pembroke Pines

7920 Pines Blvd.
Pembroke Pines FL, 33024

South Miami

6601 S. Dixie Highway
South Miami FL, 33143

Sunny Isles Beach

18050 Collins Ave.
Sunny Isles Beach FL, 3316