

ISSN: 2322-9330
Caso # CP-02-01
Versión 31.5.2012

Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?

Comité de Desarrollo Docente

IVÁN DARIÓ LOBO ROMERO

EZEQUIEL REFICCO

ADRIANA RUEDA

Este caso fue escrito por los Profesores Iván Darío Lobo y Ezequiel Reficco, de la Universidad de los Andes con el apoyo de la asistente de investigación Adriana Rueda, como parte de la colección de casos del Centro de aprendizaje centrado en el participante de la Universidad de los Andes – Facultad de Administración. Los casos Uniandes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2012 Universidad de los Andes – Facultad de Administración. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar al Centro de Aprendizaje Centrado en el Participante (cap@adm.uniandes.edu.co). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

“Esto es una locura”, pensó Benjamín Villegas, chef y socio de Wok, cuando el director de estrategia presentó su plan de expansión ante el equipo directivo. Ese 10 de Enero de 2012, el director de estrategia inició la reunión mostrando un plan de crecimiento enfocado a abrir nuevos puntos de venta en Medellín, Cartagena y Barranquilla. Para Ricardo Macía, socio y gerente general, el camino era claro: si Wok quería incrementar sus ventas debía abrir sucursales fuera de Bogotá. Benjamín en cambio creía que esto acabaría con la esencia de Wok; “esto no es lo que yo me imaginé para esta empresa”, pensó.

Nadie dudaba de que la expansión pondría a prueba y generaría tensiones en la cadena de suministro de pescado artesanal que Wok había establecido con pescadores de una comunidad del Pacífico. Una pequeña comunidad de pescadores en el municipio de Guapí se perfilaba como una alternativa viable, pero la comunidad tenía múltiples limitaciones organizativas. Para ser viable, cualquier plan de crecimiento tendría que estar alineado con la política de proveedores, y más ampliamente, con la estrategia de sostenibilidad socioambiental de la empresa. Dada la centralidad de la sostenibilidad en el posicionamiento comercial de Wok, no era poco lo que estaba en juego.

Los comienzos

Wok fue fundado en 1998, bajo el concepto de ofrecer comida oriental, particularmente sabores tailandeses y japoneses, de buena calidad y a precios asequibles. En aquel entonces la comida asiática (particularmente la japonesa) era percibida como costosa y sofisticada, accesible solamente para estratos de alto poder adquisitivo. Por esos años Bogotá había tenido un par de restaurantes especializados en sushi y tepanyaki, que debieron cerrar sus puertas por la crisis económica que sufrió Colombia a finales de los años noventa.

La idea de Wok nació en la mente de Benjamín, el chef fundador, varios años antes de su apertura. Mientras estudiaba cocina en Londres y apasionado por la cocina oriental, Benjamín pasaba sus ratos libres en el Chinatown probando platos y entendiendo la comida asiática. Después de dejar Londres Benjamín se trasladó a Tailandia, donde conoció los secretos de la comida *Thai*. Los ingredientes, las recetas y el estilo de los restaurantes con mesas comunales, se convirtieron –en sus

palabras- en el sueño de crear “un espacio medio chiquito y medio escondido, en el que pueda cocinar lo que yo quiero”.¹

En 1997 Benjamín regresó a Colombia y junto a tres socios, crearon Wok. En septiembre de 1998, en un local pequeño, sin ventanas e inspirado por los restaurantes de Tailandia, inauguraron el primer local en la zona T de Bogotá, que estaba en proceso de consolidarse como uno de los polos gastronómicos de la ciudad. Dos años después, hubo cambios en la sociedad. Por un lado, los socios de Benjamín le vendieron su participación; por el otro, Ricardo Macía, quien durante 13 años había sido gerente administrativo de una de las cadenas de restaurantes más grandes de Colombia, ingresó a la sociedad junto a un grupo de otros accionistas minoritarios. Ricardo llegó con nuevas ideas. La gestión administrativa se fortaleció con nuevos procesos y sistemas. También se dio un nuevo diseño a los restaurantes: el local oscuro se convirtió en un sitio con ventanas grandes y terrazas.

Los resultados no tardaron en llegar. En el semestre siguiente a la llegada de Ricardo, las ventas aumentaron en 30%. Al año siguiente se abrió el segundo local, y para finales de 2011 Wok ya contaba con nueve restaurantes, 380 empleados y ventas cercanas a los COP\$ 34 mil millones al año.² Para Benjamín, la clave del éxito de Wok tenía que ver con la filosofía que da soporte a la empresa: “Wok es un derecho de todos”. Algunos observadores atribuían ese éxito a la particular combinación de los principios y valores de Benjamín, con la mirada empresarial y pragmática de Ricardo, mezclada en dosis diferentes según el tema en cuestión y el contexto. Unos años después de su ingreso a la sociedad, Ricardo asumió la gerencia general de la compañía.

Para el 2012, Wok se había convertido en un referente importante en la industria local de cadenas de restaurantes, particularmente en el segmento de comida oriental. Wok compartía ese espacio con cadenas como Teriyaki y Osaki. En ese grupo estratégico, los actores ocupaban un espacio similar (apuntando a clientes similares con propuestas similares), aunque competían con diferentes combinaciones de precio/calidad (ver el **Anexo 2** con cuadro de posicionamiento de distintos actores). En general, el mercado era considerado por los analistas como muy dinámico y altamente competido, caracterizado por el peso importante de algunas ventajas de precursor (en inglés, *first mover advantage*). Una de ellas era la locación, fundamental en el negocio de los restaurantes; otra era el *top of mind* generado no sólo por la comunicación formal (publicidad) sino también informal (boca a boca y referencias). Históricamente el gran mercado para esta industria había sido el área metropolitana de Bogotá. Sin embargo, para 2012 todas las cadenas de este grupo estratégico se encontraban evaluando expansiones a nivel nacional, particularmente hacia ciudades intermedias.

Comida, ingredientes, proveedores

La introducción de nuevos platos siempre estuvo condicionada a la disponibilidad de los insumos. Colombia, a diferencia de Perú o Brasil, no tiene inmigrantes orientales ni tiene contacto directo con la cocina asiática, por lo que gran parte de los ingredientes no eran producidos —o ni siquiera conocidos— localmente.

Para Benjamín, “si uno quiere respetar el sabor de allá, tiene que usar los ingredientes originales”,³ razón por la cual se enfocó en producirlos localmente durante los primeros años de operación. Colombia y Tailandia están ubicados en la línea del Ecuador y comparten los mismos pisos térmicos. Por ello, Benjamín empezó a experimentar con productos como la galanga, la albahaca vietnamita, o el chile picante, entre otros. Mientras que algunos ingredientes (como la berenjena thai) fueron exitosos, otros (como el brócoli chino y el arroz) exigieron un proceso de desarrollo más complejo.

Una vez verificado el éxito en el cultivo de algunos ingredientes, el siguiente paso lógico parecía ser el desarrollo de proveedores que pudiesen producirlos. Para ello, Wok decidió trabajar junto a comunidades campesinas para convertirlas en sus proveedores. En esa línea, establecieron precios

¹ Villegas Benjamín, “Wok. La historia de una idea” (2005).

² Aproximadamente US 18,3 millones. Tasa de Cambio US/COP: \$1.853

³ Villegas Benjamín, “Wok. La historia de una idea” (2005).

justos, eliminaron intermediarios en la cadena de valor y definieron condiciones favorables para el agricultor: pago a 15 días, acompañamiento técnico permanente y capacitación en inocuidad de alimentos.

Sin haberlo planeado, la búsqueda de ingredientes asiáticos fue el primer paso para convertir a Wok en una empresa comprometida con el desarrollo de proveedores campesinos o, en palabras de Ricardo, comprometida con ser un *restaurante sano*: “ser sano es un tema de respeto ante todo; ante la gente, el cliente, el proveedor, la comunidad y el medio ambiente”.

La política de proveedores artesanales

Desde 2004 Wok trabajó por disminuir la proporción de ingredientes importados usados en la preparación de sus platos. En 2003 ese porcentaje alcanzó un 50% de los insumos; a finales de 2011, el 37% de productos eran importados y el restante 67% eran producidos localmente. La meta para los siguientes años era disminuir la proporción de importados al 20%, hasta sustituir todos los productos que pudieran ser producidos en Colombia. Carolina Codina, gerente administrativa, explicó:

Desarrollar alianzas con nuestros proveedores, pequeñas comunidades que preferiblemente trabajen bajo los principios de producción limpia, es un tema fundamental. Nos interesa establecer gradualmente relaciones comerciales locales que sustituyan, en la medida de lo posible, nuestras importaciones, para de esta forma disminuir nuestra huella ambiental y contribuir con el desarrollo económico y social de estas comunidades.

En virtud de esa política se construyeron alianzas con comunidades de toda Colombia. Por ejemplo, Agroprocesos del Pacífico, una empresa de Tumaco (ver **Anexo 3** con mapa de Colombia), creó un programa de restitución de cultivos de cocaína por la siembra de palma de coco a cargo de 30 familias campesinas de la región. Cristian Caicedo, gerente de Agroprocesos, conoció a Tansy Evans, chef de Wok, cuando ella estaba en búsqueda de un nuevo proveedor de leche de coco. En ese momento la producción de Agroprocesos estaba limitada a coco deshidratado y no tenía nada para ofrecerle a Wok. Un año después del primer encuentro, Cristián viajó a Bogotá y conoció, tal como él lo describe, “la magnitud de Wok y lo que ellos realmente tenían”. En ese momento, decidió iniciar el proceso de negociación.

Para producir la leche de coco, Agroprocesos tuvo que ampliar su planta de producción, comprar equipos y entrenar personal nuevo. El desarrollo de la planta y los productos contó con la asesoría del área de calidad de Wok, pero no fue nada sencillo: fue necesario modificar el proceso productivo, ajustar las normas de control de calidad y los procesos de manejo de alimentos para finalmente obtener la calidad que Wok exigía.

Convertirse en proveedor de Wok implicó para Agroprocesos un crecimiento en ventas cercano al 45% durante el primer año, y de 50% en su plantilla de empleados. Además, la asesoría técnica de Wok les permitirá acceder a un mercado potencialmente cinco veces más grande que el del propio Wok, con precios de venta competitivos, en promedio 15% por debajo del precio del mercado.

Otro caso similar fue el de Jairo Camacho, un campesino de Chía (ver en el **Anexo 4** el mapa de la región metropolitana de Bogotá) quien cultivaba hortalizas, flores y hierbas aromáticas de forma orgánica. Su vínculo con Wok comenzó con el suministro de espinaca, después incluyó lechuga romana, lechuga lisa y lechuga batavia. Para 2012, Wok absorbía el 80% de la producción de Jairo y, a diferencia de la mayoría de campesinos de su región, Jairo tenía asegurada la compra anual de su producción, con un precio superior al del mercado establecido desde el inicio del año.

Desde que inició su relación comercial con Wok, Jairo incrementó sus ventas en un 80%, generó empleo para cinco madres cabezas de familia (dedicadas a lavar y preparar los productos para la entrega), y contrató a dos personas más en las labores operativas del cultivo, mientras que él se enfocó en el área comercial. Jairo tecnificó sus cultivos utilizando siembra bajo invernadero, para garantizar la producción independientemente de las condiciones climáticas. Según Jairo, la relación con Wok le generó no sólo esos beneficios económicos, sino también satisfacción y crecimiento personal:

El ir a un restaurante y tomarme lo que hacen con la espinaca que yo les vendo es una satisfacción personal muy grande (...) La relación resultó ser excelente en términos económicos; los clientes de Wok pagan la calidad y Wok se la paga al productor, por eso es muy interesante (...) Así como el negocio de Wok va creciendo, el mío también. Es importante, ganamos mutuamente. Se beneficia el consumidor y me beneficio yo como productor.

A juicio de varios observadores, estas alianzas también hacían sentido para la estrategia de la empresa. Según María Teresa Reyes, jefe de compras de Wok, intervenir en los procesos de producción y trabajar tan cerca de sus proveedores le permitía a Wok garantizar la calidad de sus ingredientes:

Desde que entré a Wok, “el dolor” era la espinaca para las bebidas. (...) Tres años después de trabajar con Jairo, no he vuelto a oír de problemas de espinaca; él ha crecido con nosotros y ahora ha comenzado a sembrar lechuga. Hemos tenido un trabajo súper bonito con cada uno de estos productores.

A finales de 2011, el 10% de los proveedores de Wok eran pequeñas comunidades repartidas por toda Colombia. En Cundinamarca, trabajaron la producción de papa y trucha,⁴ mientras que en el Putumayo impulsaron proyectos de sustitución de cultivos ilícitos por pimienta fresca y cúrcuma. De los múltiples proyectos desarrollados, Benjamín resaltó como uno de sus favoritos el apoyo a las comunidades indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta, donde se cultivaba galanga, miel y camarón seco.

Salto al *core* del negocio: proveedores artesanales de pescado

La política de aprovisionamiento de pequeñas comunidades artesanales dio un salto significativo en 2009, cuando se planteó la posibilidad de extenderla al aprovisionamiento de pescado, una decisión que condicionaría las decisiones sobre la expansión del negocio. Extender la política al pescado implicaba un paso importante por varias razones; el pescado y su calidad estaban en el corazón de la propuesta de valor de la marca, lo cual tenía claras implicaciones en términos de la cantidad y la calidad de pescado que la empresa esperaba de sus proveedores. Además, siendo un producto inestable, el pescado requería una cadena de frío administrada profesionalmente, lo cual también generaba requerimientos particulares de todos los actores de la cadena.

Hasta 2009, Wok se aprovisionaba de pescado congelado, comprado en mercados internacionales. Sin embargo, no había forma de establecer dónde, cuándo ni cómo habían sido capturados esos pescados. Un caso específico llevó al cambio de política en la empresa: el inminente agotamiento de los cardúmenes de atún en todo el mundo. A mediados de 2009 los socios de Wok, conscientes del impacto ambiental de la pesca industrializada del atún, decidieron retirar del menú todos los platos con este ingrediente. En palabras de Ricardo:

A mí me gusta mucho la biología y tengo afinidad con el mar, conozco muy bien las especies marinas y tenía dudas con el atún. ¿Por qué vender atún? Empezamos el desarrollo de la carta nueva y Benjamín –que acababa de terminar una maestría en Ciencias Holísticas- me trajo imágenes de lo que se estaba haciendo con este tipo de pescado. Yo también estaba documentado sobre el problema, así es que analizamos la situación y dijimos ¡no más atún en Wok! Decidimos sacarlo del menú porque era un atentado contra la ecología.

Sin embargo, antes de retirarlo del menú contactaron a la Fundación MarViva⁵ quien les ofreció otra alternativa: en vez de restringir la venta de atún podían reemplazarlo por atún fresco proveniente del pacífico colombiano. MarViva trabajaba con Red de Frío, una asociación de pescadores de Bahía Solano (ver **Anexo 3**) que había recibido recursos del Ministerio de Agricultura para desarrollar una cadena de frío. Con ese apoyo construyó cuartos de refrigeración y congelación, salmueras para la

⁴ La trucha es un pescado cultivado en zonas que están por encima de los 2000 metros sobre el nivel del mar, muy común en la zona central de Colombia.

⁵ La Fundación MarViva es una organización no gubernamental internacional sin ánimo de lucro que trabaja para la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos y costeros mediante la acción en dos ámbitos: proteger y apoyar la gestión en las áreas marinas protegidas (AMP) en el pacífico este tropical, y trabajar –en el ámbito internacional- para crear conciencia sobre la conservación de los océanos y su uso sostenible.

producción de hielo y adaptó cavas de hielo en las lanchas para almacenar el pescado capturado en las jornadas de pesca, de forma que este pudiese durar hasta tres días.

El objetivo de MarViva era fomentar el uso de técnicas de pesca artesanal que garantizaran la sostenibilidad de las especies existentes en el pacífico colombiano y desarrollar en los pescadores capacidades administrativas para la gestión comercial. Con base en un estudio del ecosistema marítimo de la región, la organización definió qué especies podían ser pescadas, en qué momento del año y cuál debía ser el tamaño mínimo de los peces al momento de la captura.

La idea de sustituir el atún importado coincidió con la llegada a Wok de Nanami, un “sushero” japonés que había sido invitado a rediseñar la carta de sushi. Nanami viajó a Bahía Solano a examinar las especies disponibles y encontró que la calidad del pescado era alta y que no tenía sentido seguir importándolo. Benjamín y Nanami diseñaron una nueva carta incorporando las especies del pacífico colombiano.

Wok inició el proceso de negociación con la Red de Frío. Mientras que el intermediario local pagaba el kilogramo a COP\$2.500,⁶ el precio ofrecido por Wok fue de COP\$22.000⁷ por kilogramo, 57% más que el promedio de mercado, y casi 10 veces más que el precio pagado por el intermediario. Red de Frío, en contrapartida, debía comprometerse a cumplir las condiciones exigidas por Wok: técnicas artesanales de pesca, trazabilidad de fechas de captura y envío, pescado fresco (no congelado) y capturas de la especie y talla establecidas por MarViva.

Los precios atractivos no fueron suficientes, por sí solos, para hacer viable la relación comercial entre la empresa y los pescadores artesanales. “Ganarse la confianza de los pescadores fue un trabajo muy complicado”, recordó Carolina. Los primeros pedidos llegaron tarde y por debajo de la cantidad demandada por el restaurante. Frente a ese problema, María Teresa viajó a la región y, según relata, el conocimiento personal con ese grupo marcó un antes y un después:

Llegamos a Bahía Solano junto a Carolina y conocimos a los pescadores. Había llevado una presentación sobre qué es Wok, la comida, de dónde son los platos, cuántos empleados somos, qué hacemos con el pescado, etc. (...) Después de esto, todo cambió. Empezó a llegar pescado cuando lo pedíamos y en las cantidades que necesitábamos (...) En este caso vale más la confianza que cualquier contrato comercial firmado (...) esas comunidades han sido tan tocadas por miles de promesas y proyectos, y creo que nuestra propuesta les parecía mentira.

Además, Wok desarrolló cercanía con los pescadores invitándolos a conocer los restaurantes: “ellos veían que el pescado se comía crudo y no creían... solamente al verlo entendieron que como se come crudo debe venir en las mejores condiciones”, comentó Carolina.

Con la llegada de Wok, la Red de Frio transformó su organización, pasando de ser una asociación con problemas financieros, a una empresa formalmente constituida y rentable con tres líneas de negocio: pescado fresco, pescado congelado y procesados de pescado. Para 2012, Wok compraba el 100% del pescado fresco que la Red de Frio producía.

Ajustes internos a la política de aprovisionamiento sostenible

Wok utilizaba entre 1.000 y 1.200 kilos de pescado por semana. El 60% venía de la costa del Pacífico a través de Red de Frío; el restante era provisto por una comunidad de 32 pescadores de Tierra Bomba Bolívar, al norte de Colombia, en la costa del Caribe. Unas pocas especies como el salmón y la anguila seguían siendo importadas, provenientes de cultivos.

La introducción de pesca artesanal en el menú generó cambios de peso en la dinámica operativa de Wok. Por primera vez, la disponibilidad del producto central en la carta no necesariamente estaba asegurada: factores tan diversos como el nivel de lluvias o las fiestas del pueblo podían restringir la

⁶ US 1,3 (Tasa de cambio: USD/COP: \$1.900)

⁷ US 11,5 (Tasa de cambio: USD/COP: \$1.900)

cantidad de pescado que llegaba a Bogotá. Además, la particular logística de transporte y procesamiento requirió cambios en los horarios de trabajo e introducción de nuevos procesos.

Transporte

Para conservar el pescado fresco sin ser congelado, el envío a Bogotá debió hacerse como máximo dos días después de haber sido capturado. El pueblo de Bahía Solano estaba ubicado en el departamento de Chocó, al occidente de Colombia, y tenía acceso por vía marítima desde el puerto de Buenaventura (en un recorrido de 24 horas) o por vía aérea (con pequeños aviones de carga y pasajeros con frecuencia diaria desde Bogotá y Medellín). Cuando la Red de Frío inició operaciones con Wok, el transporte se hacía a través de Arcas, la única empresa de carga que llegaba a Bahía Solano. El vuelo llegaba a las 11:00 p.m. al aeropuerto de Bogotá; un camión de Wok debía recoger el pescado para llevarlo hasta la planta y el área de calidad hacía pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no había sido afectado por el recorrido.

Tradicionalmente el pescado de Bahía Solano salía congelado en costales, pero este empaque causó un daño al único avión de Arcas y la obligó a cerrar la compañía. La única opción disponible fue Satena, para entonces la única aerolínea de pasajeros que volaba desde Bahía Solano a Bogotá, con cuatro vuelos semanales. Sin embargo, esta empresa se negaba a transportar pescado a menos que estuviera empacado en cavas especiales. Para la Red de Frío esto implicaba un sobrecosto y nunca fue una opción viable. Wok cedió a estos proveedores el diseño de empaques que utilizaba con otra comunidad de pescadores de Cartagena y luego de reunirse con los directivos de Satena, logró convencerlos de que hicieran el transporte de pescado únicamente para Wok, en los empaques especiales y a un costo de COP\$ 4.100/kg.

Unos años después, ingresó otra aerolínea a Bahía Solano con vuelos diarios a Medellín. Desde allí el pescado podía llegar a Bogotá vía Copa Airlines o Avianca, con lo cual los tiempos de suministro estaban asegurados, “a menos que la lluvia no permita la salida de aviones en varios días”, según explicó María Teresa.

Procesamiento

El pescado llegaba a Bogotá completo y desviscerado y en la planta de procesamiento de Wok, se hacía el proceso de alistamiento hasta convertirlo en filetes. Entre el 40% y el 60% del peso era desperdicio de cabeza, piel y hueso. A pesar del sobrecosto de traer el pescado completo, esta práctica generó varias ventajas, según explicó María Teresa:

Aseguras calidad, conservación, frescura. Asegurar la frescura de un filete no es imposible, pero es algo sumamente difícil. En cambio, cuando ves el pescado dices ‘el ojo está brillante’, si está hundido, si la agalla, la piel, o la escama tiene este o el otro aspecto, etc. Además, el frío conserva mucho más cuando el animal está entero, porque no se rompen las fibras.

Con la introducción de pescado fresco, el proceso de control de calidad y manejo de los alimentos se hizo más complejo, tal como lo explica Mercedes Mateus, chef de Wok:

Tienes que velar que cuando el pescado se captura entre a frío, recogerlo en el aeropuerto y también velar la calidad en el punto. Cuando llega el pedido la persona que maneje el pescado lo debe organizar en la nevera y tratarlo con cuidado. Parece mentira pero la forma de meterlo a la nevera es muy importante; debe estar bien organizado para que no se parta (...) si no lo tratamos con cuidado, si lo almacenamos como queramos nosotros, muy apretado, chueco, se va partiendo y cuando se lleva a la parrilla o se cocina en el horno no sale igual de lindo, sale partido o deforme. Ese ha sido el gran reto, que nuestra gente tome conciencia de lo importante que es en los puntos almacenar y cuidar los productos que llegan.

Pese a las dificultades, la introducción de pescado artesanal pareció rendir frutos. El margen bruto del negocio incrementó del 58% al 62%. “Cuando se implementó, a los tres o cuatro meses empezamos a ver un impacto positivo en la línea de costo del sushi, que puede representar hasta el 20% de las ventas de Wok”, explicó Ricardo (ver **Anexo 5** con estructura de costos de porción de sushi). Por un lado, el costo del kilo de atún pasó de COP\$100.000 cuando se importaba, a

COP\$22.000. Sin embargo, no todas eran ventajas. Mientras que anteriormente el importador llevaba el pescado hasta la bodega de Wok, ahora la empresa debía preocuparse por hacer llegar el pescado desde las instalaciones de la comunidad en la costa, hasta la palnta en Bogotá. Como este transporte debía hacerse por avión, era complejo y costoso. Además, mientras que anteriormente el importador entregaba el pescado limpio, ahora el pescado fresco debía limpiarse y generaba mermas sustanciales, de 50% en promedio. El resto de los costos variables no fueron afectados por el cambio de modelo y se mantuvieron constantes.

Educar a los clientes

7

Muchos en la empresa señalaban que durante esta transición, el desafío más grande fueron los clientes. La mayoría de ellos tenía la percepción de que servir pescado nacional implicaba disminuir la calidad del producto. Además, cambiar de pescado importado a pescado local implicaba que ya no era posible garantizar siempre la disponibilidad de los platos publicados en el menú.

Wok buscaba no limitarse a un público de clase alta: “el éxito de esto es llegarle a mucha más gente” explicó Ricardo. Sin embargo, había tendido a concentrarse en el segmento de la población con mayor capacidad de compra, como lo sugería la ubicación de sus locales. A finales del 2011, seis de los nueve restaurantes de Wok estaban en el norte de Bogotá (en donde se concentra la población más pudiente de la ciudad) uno el sector financiero⁸ (donde tienen sede las grandes empresas), otro en Chía (un pueblo aledaño de clase media alta) y otro en Gran Estación, un centro comercial de clase media al occidente de la ciudad. Dentro de la clientela de Wok convivían perfiles específicos muy variados. Por un lado estaban los llamados “clientes frecuentes”, quienes iban a Wok al menos dos veces por semana, y para quienes el factor decisivo parecía ser la estética y el ambiente de los restaurantes de Wok, asiático y contemporáneo. Según Juan Carlos Pug, administrador del local de la Calle 118, este tipo de clientes representaba el 50% de la clientela. El resto de los perfiles no habían sido objetivo de medición precisa, aunque personas con experiencia dentro de la empresa los identificaban “a ojo” en los siguientes términos. Un grupo importante, aunque más pequeño que el anterior (aproximadamente un 30% de la clientela), es el que podría llamarse “conocedor”: clientes leales a Wok porque reconocían en el pescado fresco un factor de calidad que encontraban en pocos restaurantes de Bogotá. También había dos grupos minoritarios: por un lado, clientes que valoraban la sostenibilidad y concurrían a Wok sistemáticamente atraídos por su perfil “ambientalista”; por el otro los llamados “clientes expectativa”, personas que iban a conocer el restaurante por referencias de amigos y regresaban sólo esporádicamente.

Los precios de Wok siempre estuvieron por debajo de sus competidores. Los socios coincidieron en afirmar que este era un asunto “de respeto” al cliente. Según Ricardo, “se trata de fijar precios de forma responsable para que la empresa sea viable manteniendo unos márgenes razonables (...) pero uno va con un poco de respeto y de justicia y con condiciones de mercado de Wok y no de competencia”.

La introducción de la pesca artesanal implicó que la carta de sushi se redujese de seis a cuatro páginas, sacrificando algunos de los productos más demandados. Además ya no era posible garantizar la disponibilidad de los platos. “No era una decisión lógica”, según Ricardo, quien además agregó:

Una persona de marketing diría ‘ustedes se equivocaron porque están perdiendo ventas’, pero creo que detrás del mensaje no está solo vender. Yo podría llamar al proveedor y mandar a traer pulpo de alguna parte y decir que es de acá; pero no, preferimos el respeto y la claridad de decir: ‘vea, hay pulpo dos meses, pero le ofrezco pargo y otros productos, y cuando el pulpo vuelva a aparecer se lo vuelvo a traer’. Comercialmente esta fue una estrategia rara. Por un lado, nos preguntamos ¿para qué perder ventas?, pero por el otro lado teníamos la convicción de que había que hacerlo así.

⁸ Restaurante del Museo Nacional.

La reacción de los clientes fue inmediata. “Cuestionaban el pescado que se servía, creían que era *bocachico*⁹ y ponían en tela de juicio que fuera realmente la especie que se estaba ofreciendo”, recordó Antonio Docampo, director operativo. Hubo por parte de los clientes una gran resistencia al cambio, según explicó Ricardo: “yo llegaba al restaurante y una clienta me decía, ¿pero cómo fue capaz de sacar el salmón de este plato? Yo le explicaba: al salmón le pasa esto, y ahora le estamos ofreciendo carpaccio con otro pescado; la clienta decía: bueno, muy bien, *pero prefiero el salmón*”.

Muchos clientes se molestaban por no tener disponibles todos los platos de la carta; “algunos clientes tienden a ser soberbios y si la carta dice atún, *ellos quieren atún*”, dijo Carolina y agregó: “el cambio fue decir: ‘vamos a tener las especies que estén disponibles por sus ciclos naturales’ (...) la gente ordenaba un pargo, pero uno les decía: no, tengo dorado”. Sobre esa política, el administrador de una de las sedes reflexionó: “¿Me preguntas si perdimos clientes con esa decisión? No estoy seguro, pero no sería descabellado decir que sí... a varias de esas caras no las volví a ver”.

“Como consumidores todos pensamos que como lo estoy pagando me lo tienen que dar”, afirmó Trini Gálvez, directora de servicio, para quien el cliente debe ser educado “con amor y paciencia”. Para implementar esa política, Wok inició una campaña de “educación” y concientización a través de mensajes en las cartas, los manteles individuales y con su personal de servicio, contándoles a los clientes las consecuencias de la pesca indiscriminada, las razones de haber introducido el pescado artesanal y el impacto generado sobre las comunidades pesqueras del Pacífico y el Atlántico colombiano. Un estudio sobre la empresa concluyó que a “Wok no solo se va a comer, se va a aprender”¹⁰.

Más allá de la comida

A partir de la introducción de la pesca artesanal en el menú de Wok, y de la necesidad de “educar” al cliente, la empresa llevó el diálogo más allá del producto. Los frentes de acción abarcados se fueron ampliando, siempre alrededor del desarrollo sostenible. Por ejemplo, la empresa lanzó una publicación producida en alianza con la Fundación Natibo, con el objetivo de divulgar el trabajo de organizaciones dedicadas a promover el desarrollo sostenible y fomentar la comprensión de la problemática latinoamericana (Por ejemplo, la situación de especies amenazadas como el Tití y el Jaguar, o la caza indiscriminada de tiburones, entre otros). Esta publicación se entregó gratuitamente en todos los restaurantes. En 2012 se creó “Mundo Wok”, un espacio para fortalecer las relaciones entre proveedores, empleados y clientes, a través de conferencias, eventos de cocina y buena comida.

La empresa implementó también campañas entre sus clientes para disminuir el uso de servilletas y pitillos. Reemplazó las bolsas plásticas por bolsas de papel reciclado y de tela y decidió elaborar todos los individuales y cartas en papel reciclado. Internamente creó el “grupo verde”, conformado por meseros y capitanes de servicio, entrenados durante un año en temas de sostenibilidad, para apoyar a Wok en la ejecución interna de los programas y en transmitir a sus compañeros y a los clientes las políticas y actividades de la empresa en este ámbito. Wok desarrolló también jornadas de entrenamiento para enseñarles a los empleados los principios del reciclaje, de manera que ellos fomentaran esa práctica en sus hogares.

Internamente Wok desarrolló programas de siembra de árboles, reciclaje y ahorro de energía; el aceite de las freidoras comenzó a ser donado para convertirlo en bio-diesel y se decidió manejar los vertimientos de los restaurantes mediante bacterias erradicadoras de grasas que se disponían en las trampas; los lodos generados en la producción eran recogidos cada tres meses por una empresa especialista en temas ambientales para incorporarlos en un proceso de compostaje.

⁹ El bocachico es un pescado de agua dulce considerado de baja calidad, que típicamente se encuentra en el río Magdalena, uno de los ríos más importantes de Colombia que recorre casi las tres cuartas partes del territorio nacional en sentido sur-norte.

¹⁰ Trabajo de investigación realizado por estudiantes de Diseño de la Universidad de los Andes. Información suministrada por Wok.

Crecimiento

A comienzos de 2012, los socios de Wok se plantearon cuál sería la mejor estrategia de expansión para hacer frente al crecimiento de las otras cadenas de restaurantes. En el negocio de los restaurantes, la proyección nacional prometía generar economías de escala apreciables en mercadeo, operaciones o en el desarrollo de productos, por ejemplo. Además, era sabido que en este negocio “quien pega primero, pega dos veces”, ya que era difícil desplazar a un competidor firmemente establecido dentro de la industria.

Para los socios minoritarios, había llegado el momento de la verdad: el momento de escalar en forma decidida, para competir en las grandes ligas. Con las economías de escala derivadas de la expansión, podría considerarse una expansión a países vecinos y, probablemente, también al resto de Latinoamérica. Este grupo de socios consideraba que la expansión a otras ciudades era la única forma de llevar a Wok a convertirse en un restaurante líder en el segmento de “full-service restaurants” y poder competir con cadenas como Archies, Crepes & Waffles y El Corral, que mantenían el liderazgo en ventas (ver Anexo 1). Según sus proyecciones, en tres años podrían abrir seis nuevos locales en dos ciudades y en cinco años estarían en las cinco principales ciudades de Colombia con más de 17 restaurantes. El crecimiento en ventas y las condiciones de liquidez de la compañía les permitirían hacer estas inversiones sin recurrir a endeudamiento y los retornos esperados prometían ser muy atractivos.

Los socios minoritarios apreciaban mucho los programas de aprovisionamiento artesanal con proveedores comunitarios implementados hasta ese momento. Además de su valor intrínseco, tenían claro que habían impactado de manera muy positiva la imagen de Wok; para muchos Wok se había ganado el título de “campeón de la sostenibilidad” en su negocio. Eran conocidas las ventajas que unos buenos programas de responsabilidad social podían traer en la expansión de una marca –el caso de Starbucks y su expansión exitosa en Sudamérica era un ejemplo que venía rápidamente a la mente. Apoyándose en esos “programas bandera”, Wok podría tener una combinación de oferta local “socialmente responsable”, y una combinación de oferta estándar, similar a la que ofrecía la competencia. Este último componente le daría la flexibilidad necesaria para expandirse en forma efectiva en el ámbito nacional.

Para Benjamín, en cambio, expandirse implicaba darle la espalda a todo lo que se había venido haciendo. “¡Esto es absurdo; poner en marcha este plan es acabar con la esencia de Wok!” – dijo contundentemente Benjamín, quien se negaba a creer que la única forma de crecimiento fuera a través de nuevos puntos de venta. Él creía que con restaurantes desperdigados por ciudades intermedias, ya no sería posible controlar con la misma efectividad la calidad de proveedores y empleados. Además, le preocupaba aún más que bajo el escenario expansivo sería casi imposible garantizar la continuidad de los programas de pesca artesanal.

Las perspectivas de los socios, que históricamente siempre habían estado alineadas, parecían no ir en la misma dirección. Los socios minoritarios valoraban mucho el trabajo hecho con las comunidades y apoyaban firmemente su continuidad. Sin embargo, no encontraban sentido a condicionar el crecimiento de la empresa (y su viabilidad de largo plazo) a esas relaciones; las veían como un elemento muy valioso dentro de un portafolio de relaciones con diferentes proveedores.

Ante la perspectiva del crecimiento, la continuidad en la política de aprovisionamiento de pescado generaría cuellos de botella indiscutibles. En el corto plazo, las comunidades de pescadores artesanales tendrían serias dificultades para incrementar la escala, cuidando precio y calidad. La Red de Frío podría tener alguna capacidad adicional, pero ciertamente no la suficiente para satisfacer la demanda requerida para los nuevos puntos. María Teresa había identificado una pequeña comunidad de 50 pescadores en Guapí (ver Anexo 3 con mapa), quienes podrían suplir el pescado fresco de las nuevas sucursales. La comunidad tenía potencial. Por su dimensión, podía equipararse al principal proveedor de Wok, Red de frío, y producir un volumen semejante. Sin embargo, esta comunidad no estaba formalmente constituida, aún no conocían las técnicas de pesca artesanal, y la infraestructura de transporte era precaria. Teniendo en cuenta experiencias previas, les tomaría al menos dos años para poder convertirse en proveedores de Wok. Esa comunidad era la única a la vista, en el futuro previsible, que cumplía con las necesidades de aprovisionamiento de Wok.

En la empresa no desconocían que el modelo de aprovisionamiento con comunidades se basaba en relaciones interpersonales, en el desarrollo de confianza, en el empoderamiento y el acompañamiento. Por eso mismo, no era replicable en forma mecánica: seguía una dinámica “artesanal”, en la que se trabajaba en forma colaborativa para superar los desafíos propios y únicos de cada comunidad. Esto exigía focalizar las energías de la empresa y hacía inviable trabajar con más de una comunidad por vez.

Los socios minoritarios estaban convencidos de que la empresa no podía darse el lujo de esperar dos años mientras se creaba el “ecosistema” de proveedores artesanales; la competencia estaba a punto de dar el salto a esos mismos mercados regionales y amenazaba con hacerse fuerte en los segmentos a los que apuntaba Wok, generando ventajas de precursor difícilmente remontables. Además, no le veían mucho sentido empresarial a ese sacrificio: ¿para qué sacrificar ventas y rentabilidad en aras de una bandera de “responsabilidad social” que de todos modos ya le pertenecía a Wok y que nadie podía disputar? Nadie podría acusar a Wok de insensibilidad o irresponsabilidad si mantenía esos programas con la comunidad, pero también se apoyaba en proveedores convencionales para su expansión masiva. Para los socios, los costos y los riesgos eran claros; los beneficios no.

La decisión de duplicar el número de locales de Wok en los siguientes cinco años estaba tomada; cómo hacerlo era todavía una pregunta abierta. Todos en la empresa sabían que la indefinición no podría continuar. Para la reunión de socios convocada en enero de 2012, todos acudieron reflexionando sobre los argumentos que destrabaría la situación.

Anexo 1: Posicionamiento de diferentes actores en la industria de restaurantes de servicio completo¹¹

En 2010 existían en Colombia 25.120 restaurantes clasificados como “full-service restaurants” que representan el 45% de los establecimientos de comida en el país.¹² Durante 2010 el valor de este mercado ascendió a USD 8.5 bn, con el liderazgo indiscutible de *Crepes & Waffles* quien para entonces tenía el 55% del share en ventas, seguido por cadenas como *Archie's* y *Pizza 1969*.

Tabla 1. Líderes en ventas en el segmento de restaurantes de servicio completo

Competidores	Ventas			No. outlets
	2009	2010	2011	2011
Crepes & Waffles	137.862	153.964	171.183	62
Andrés Carne de Res	44.671	63.822	68.383	3
Archie's Pizza	39.488	41.239	48.757	32
Wok	24.256	27.991	33.470	9

Cifras de ventas en millones de pesos Colombianos.
 Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Cocina oriental

Según estudios de Euromonitor, a finales de 2010 había en Colombia 873 restaurantes especializados en comida oriental, en un mercado de casi USD\$ 500 millones anuales.¹³ Desde 2009 hubo un “boom” en aperturas de este tipo de restaurantes. Sin embargo la tasa de crecimiento del segmento era baja comparada con la industria: CAGR 2005- 2010 5.4% para restaurantes orientales, vs. 17.4% para restaurantes de servicio completo.

La competencia directa de Wok eran restaurantes que generalmente no tenían más de dos establecimientos y se especializaban en algún tipo de comida asiática. Dentro de ellos vale la pena mencionar a *Watakushi*, famoso por la calidad de su cocina japonesa, y *China Club* enfocado en platos chinos, entre otros. Sin embargo, dos restaurantes unían, al igual que Wok, la cocina de varios países asiáticos y ofrecían platos muy similares a la carta de Wok.

Por un lado estaba *Teriyaki*, que inició operaciones en 1999, y que para 2012 contaba con cuatro restaurantes en Bogotá y uno en la ciudad de Cartagena. Por otro lado *Osaki*, fundado en el año 2000, que hacía parte del Grupo Takami, un holding de seis restaurantes en Bogotá. Varios de los locales de *Osaki* y *Teriyaki* estaban ubicados a pocas cuadras de Wok como puede verse en el **Anexo 4**.

¹¹ De acuerdo con la clasificación de EuroMonitor, los restaurantes de servicio completo (*full-service restaurants*), son establecimientos con atención a la mesa. Su enfoque es la preparación de platos, más que bebidas. Comparada con establecimientos de comida rápida la comida de estos restaurantes es de mayor calidad.

¹² Euromonitor Full-Service Restaurants in Colombia. Category briefing, (2011).

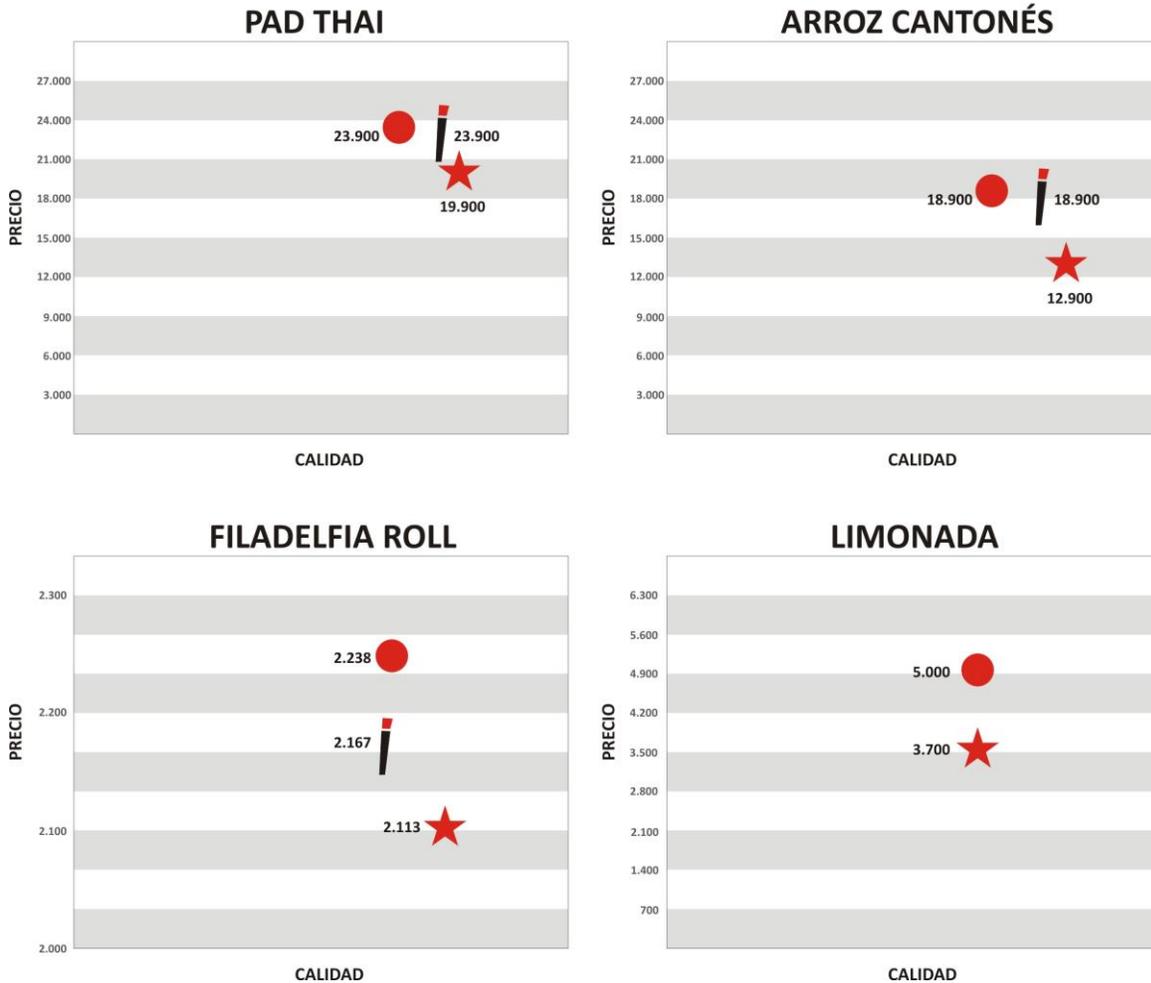
¹³ COP \$929 mil millones anuales. Tasa de cambio USD/COP: \$1.900.

Anexo 2: Relación precio-calidad en restaurantes líderes de comida asiática: platos representativos.

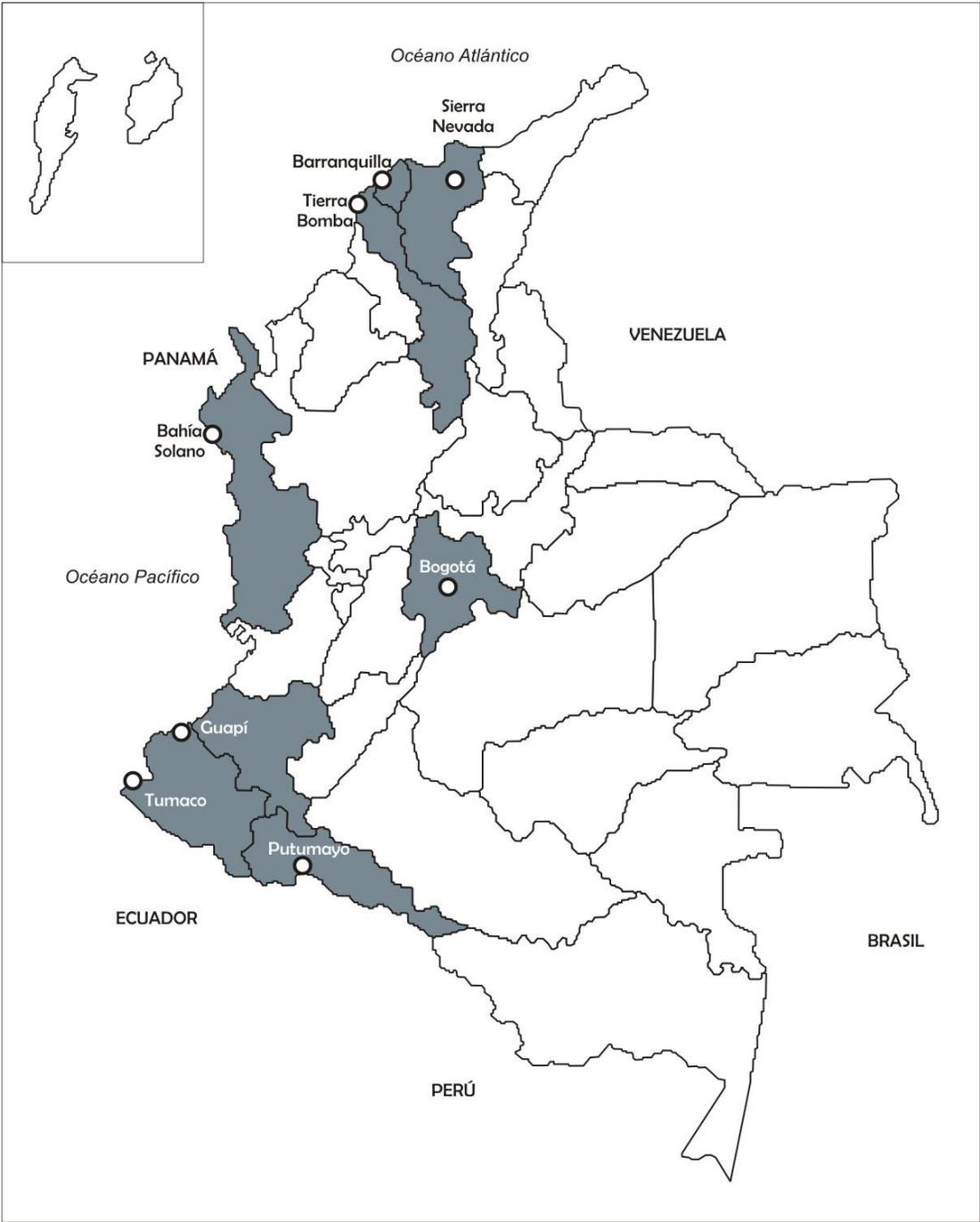


12

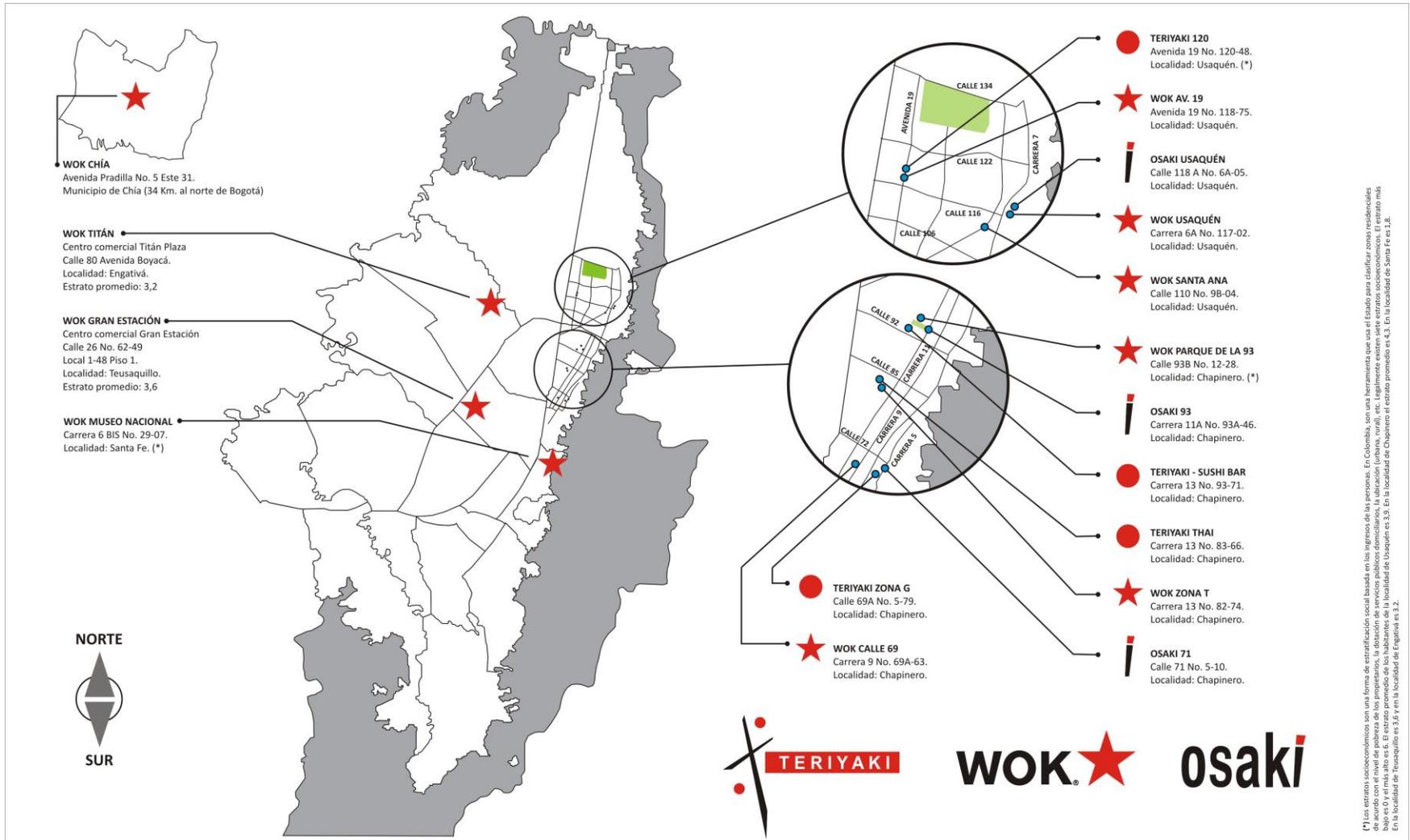
Los precios están expresados en pesos colombianos con base en el análisis hecho por los autores, tomando como referencia los precios del menú vigentes para mayo de 2012. La calificación de calidad es una apreciación cualitativa basada en la opinión de expertos quienes otorgaron a WOK el premio "La Barra" al mejor restaurante de comida casual de 2011.



Anexo 3: Mapa de Colombia – Principales proveedores de Wok



Anexo 4: Mapa de Bogotá – Puntos de venta Wok, Osaki y Teriyaki



Anexo 5: Estructura de costo aproximada de una porción de sushi de atún

Precio por kilo	CO\$100.000
Gramos en porción (de 8 unidades)	100
Precio de venta de porción	CO\$20.000
Costo de pescado por porción	CO\$10.000
Otros costos variables	CO\$3.000
Utilidad bruta	CO\$7.000
Margen bruto	35%

Los datos corresponden al modelo basado en la importación, antes de migrar al modelo de desarrollo de proveedores locales. Construido por los autores a partir de datos de la empresa.