



BREVES

COMERCIO

Brigada para reactivar economía de Mocoa

El Ministerio de Comercio liderará, el 18 y el 19 de abril, la Brigada Financiera para la reactivación comercial de Mocoa. La idea es que los comerciantes afectados por la avalancha gestionen recursos para que sus negocios reinicien labores.



Santiago Salazar / EL TIEMPO

INNOVACIÓN

Credibanco diseñó la 'app' Tecnipagos

Antes de finalizar el año, Credibanco entrará al negocio de depósitos y pagos electrónicos a través de esta plataforma tecnológica, que tendrá un capital de 7.000 millones de pesos. La entidad ya presentó la solicitud a la Superintendencia Financiera.



Archivo / EL TIEMPO

NEGOCIOS

Odinsa vende 51,2% que tenía en Genpac

Odinsa vendió el 51,2 por ciento que tenía en la técnica chilena Genpac a Termopacifico Energy, filial de Prime Energía Chile. Esta firma es subsidiaria de Glenfarne Group (EE. UU.). Los demás socios de Genpac también vendieron, y la operación sumó unos 48 millones de dólares.

ASÍ SE HACE

# Tostao, el éxito de dar calidad a buen precio

Esta cadena de cafés de calidad y panadería gourmet ha abierto 100 puntos en solo un año y planea 130 más.

La cadena Tostao Pan & Café abrió 100 locales en Bogotá entre diciembre del 2015 y el 2016. Este año, sus directivas planean inaugurar 130 sucursales más y no descartan incursionar también en otras ciudades. El orientador general de la firma operadora de la marca, Bakery Business International (BBI Colombia), Pedro Gasca Durán, describe cómo gestaron el negocio, que se caracteriza por precios bajos y una estructura administrativa liviana.

¿Cómo idearon el proyecto?

A nivel mundial existen varias cadenas que ofrecen precios competitivos, y unos meses antes de abrir las primeras panaderías visitamos en Europa a Caffè Nero, Pret A Manger y Costa Coffee.

También estuvimos en Estados Unidos para observar cómo funciona el negocio, y eso nos sirvió para aterrizar el concepto en Colombia. Los primeros Tostao los abrimos a finales del 2015, pero solo en abril del año pasado iniciamos la expansión fuerte.

Aunque las cadenas del exterior nos dieron una idea del proyecto, tuvimos que adaptarlo al medio local, es decir, a una tienda de entre 50 y 60 metros cuadrados, sin mesas ni sillas, con horno y refrigerador, con oferta de productos típicos y sin conexión wifi. En el diseño sí nos parecemos a la panadería tradicional, pero nos diferenciamos, por ejemplo, en que tenemos máquina para café europea y otros elementos innovadores.

Solo el 10 por ciento o menos de los locales cuentan

con mesas o sillas. La idea es que la gente compre y lleve los alimentos a la casa.

¿Qué otro factor les permite tener bajos costos?

En las tiendas fomentamos la autogestión y, por ejemplo, no tienen inspector o supervisor de zona o algo similar. La estructura de la empresa no es muy piramidal ni demasiado jerarquizada, y no tenemos áreas comercial o de mercadeo.

Además, los precios de los productos como el pan y el café son bajos frente a los competidores, sin importar si el local se encuentra en una localidad de alto, medio o mínimo ingreso.

¿Cuál fue la inversión en la apertura de las primeras 100 tiendas?

Esa cifra no se la puedo



Pedro Gasca, vocero de Tostao Pan & Café. Mauricio León / EL TIEMPO

dar, pero le suministro otra, como que tratamos de no pagar un arriendo mensual por local más allá de 3 o 3,5 millones de pesos. Aunque hay alquileres

más costosos, con el promedio hacemos sostenible una parte crítica de los costos para cualquier empresa del sector. Además, cada tienda genera entre 3 y 7 empleos directos. En total, tenemos unos 500 empleos directos en la empresa.

¿Cómo es la relación con los proveedores?

Les pedimos, por ejemplo, que no nos entreguen degustaciones, producto adicional, o no les descontamos lo que les solicitamos que agreguen, para mejorar los productos.

Más bien les solicitamos que nos ofrezcan los insumos con el menor margen posible y así poder ofrecer precios bajos al consumidor. Claro, otro factor es que compramos volumen.

Gran parte del pan lo importamos ultracongelado en Alemania y España, y lo terminamos de hornear en las tiendas. Por eso, siempre está fresco y caliente.

La demanda del local nos indica qué cantidad de pan debe estar lista, y ello evita pérdidas y también reduce costos. Además, hay que tener en cuenta que cerca del 90 por ciento del trigo en Colombia lo importan los molineros, para elaborar la harina.

¿Qué otros productos terminados importan?

Solo el pan, porque tenemos una planta que cuenta con su propio chef y donde elaboramos, entre otros, en-

saladas y cruasanes, a los que no se agrega margarina sino mantequilla.

¿Por qué el enfoque en bajos precios?

Cerca de la mitad de las personas en Colombia gana dos salarios mínimos o menos. Eso hace que estén buscando economía y calidad en todo lo que compran.

Aunque no somos formato de descuentos duros, los productos se pagan en la tienda en efectivo. Además, en los sectores de la ciudad que son de ingresos bajos, sabemos que no podemos ganar un margen alto.

Estamos democratizando el acceso al café y el pan caliente, ya que se trata de precios acordes con el bolsillo de un alto número de ciudadanos.

¿Cómo financian la operación y apertura de locales?

Como cualquier empresa tradicional: aportes de los socios, flujo de caja y préstamos bancarios.

¿Han previsto la entrada de fondos de capital privado o entrega de franquicias para acelerar el crecimiento?

Del primer tema, no conozco de ningún interés y del segundo, no está en los planes. El plan de negocio incluye expandirnos por cuenta propia en el país.

¿La empresa es de los mismos socios de la cadena de supermercados Justo & Bueno?

Algunos de ellos son socios de BBI, a través de empresas.

¿Entonces ubicarán locales de Tostao Pan & Café cerca de los puntos de Justo & Bueno?

No. La ubicación de los locales de Tostao responde a estudios de mercado, y se sitúan donde hay un buen flujo de público que les permita ser sostenibles y rentables. Lógicamente, si se cumple ese requisito se puede contemplar.

¿Por qué esa simbiosis entre comercio y gastronomía?

En Europa no es raro, y existen cadenas como Little, que tiene negocios mixtos. El conocimiento que poseen, como el de manejo de costos y hábitos del consumidor, puede llevarlos a operar cualquier segmento del comercio.



La cadena de panaderías Tostao Pan & Café, opera en locales de entre 50 y 60 metros cuadrados en los que el canon de arrendamiento no supera, en promedio, los 3,5 millones de pesos. Mauricio León / EL TIEMPO

Nombramientos



**Juan Alberto Pulido**  
PRESIDENTE  
OSPINAS & CIA

A partir del 2 de mayo, Pulido Arango, quien presidió a Opafin, el concesionario del aeropuerto El Dorado, ocupará el cargo de presidente en Ospinas & Cia., una empresa que se dedica a la comercialización y promoción de proyectos de comercio y vivienda.



**Wilmar Molina**  
GERENTE GENERAL  
CABIFY

Molina lideró las estrategias de lanzamiento de Uber Colombia y ahora estará al frente de Cabify en la ciudad de Medellín. Tiene un máster en administración pública con especialización en planeación metropolitana y asuntos urbanos de la Universidad DePaul, en Chicago.



**César Flores**  
LUGO DIRECTOR REGIONAL  
CHUBB

En su nuevo cargo de director regional de Basic Book para Chubb América Latina, liderará el desarrollo de pólizas grupales de accidentes y salud, así como pólizas de viaje para corporaciones y el desarrollo de productos y coberturas para grandes y pequeñas empresas.



**Carlos Varela**  
GERENTE GENERAL  
NCR CORPORATION

Será el responsable del desarrollo y la puesta en marcha de la estrategia corporativa de transformación digital para los clientes de NCR en Colombia. Varela cuenta con más de 25 años de experiencia en las industrias de telecomunicaciones y banca.

NO ESTUDIASTE UNA MAESTRIA PARA CONFIGURAR EL SMARTPHONE DE TU JEFE

REGISTRA O ACTUALIZA TU HOJA DE VIDA Y CONSIGUE EL EMPLEO PARA EL QUE TE PREPARASTE.

eempleo SIEMPRE HAY UN EMPLEO MEJOR.

www.eempleo.com @eempleocom /eempleocom