



Panadería Las Delicias:

En agosto de 2016, luego de más de un año de arduo trabajo, Paulina logró abrir las puertas de su nuevo negocio y nació Las Delicias, una panadería y pastelería cosmopolita de Buenos Aires.

El comienzo de todo el proyecto fue la combinación de tres factores: talento natural para la pastelería, ya conocido por su familia y sus amigos; curiosidad permanente por la viennoiserie de distintas naciones, experimentada en persona cada vez que pudo; un paladar bastante exigente; y muchas ganas de emprender.

La idea detrás del proyecto Las Delicias era bastante ambiciosa: traer a la argentina pastelería y panes de todo el mundo, tan buenos como los que se consiguen en panaderías y cafés emblemáticos de cada país; sin dejar de contar con lo mejor de la panadería local.

Si se podía lograr eso, entonces habría una propuesta de valor diferente a lo existente en el mercado local, factor necesario para sobrevivir y crecer en un negocio que no se caracteriza por la novedad.

La percepción de calidad y la innovación deberían ser estandartes del lugar. Pero no alcanzaba con ser un despacho en un mostrador: la calidad se percibe mejor cuando está acompañada de una experiencia completa: aroma, atmósfera, buena atención, cafés del mundo; que ayudan a pasar un rato agradable.

Fue así como la panadería y pastelería cosmopolita debía tener no solo un mostrador de venta sino también un espacio para sentarse y disfrutar de una experiencia placentera.

Por otra parte, todo se iba a hacer con los standards de exigencia a los que Paulina estaba acostumbrada, así que esto permitiría mostrarle al quien pasara la pulcra elaboración de los productos: la cuadra tenía que estar a la vista del cliente.

Los desafíos que hubo que ir sorteando para que esta idea pudiera salir del horno no fueron pocos:

- Encontrar un local adecuado que permitiera producir a la vista y vivir esa experiencia de consumo en sitio, pero además poder despachar sin que esto sea una interrupción para quienes estén allí sentados.
- Lograr la inversión necesaria (y repagarla en el plazo comprometido) para que el proyecto sea sustentable, en un contexto económico muy fluctuante
- Contar con un producto hecho con los mejores ingredientes y por empleados altamente capacitados, manteniéndose asimismo eficientes en costos
- Lograr un posicionamiento en precio que permita generar ganancias pero que no limite el producto exclusivamente a un público de alto poder adquisitivo.
- Conseguir un equipo de personas de confianza y capaces de ayudarla a ejecutar la idea, siendo que su pasión estaba en la cocina y su experiencia en negocios era nula

Al cabo de 6 meses la mayoría de estos desafíos estaban encaminados: un local muy espacioso en una esquina con buena afluencia de público, el proyecto arquitectónico dibujado y listo para ejecutar y un equipo con otras 2 personas con responsabilidades delineadas:



- Paulina estaría encargada del negocio en general: cara visible, presente en el salón y en el despacho, manejando la imagen del local. Sería la voz final sobre la calidad del producto. Venta, facturación y cobros también estarían en su órbita de trabajo
- Carlos -con varios años en la docencia y en la producción- sería el responsable de la cuadra. La organización eficiente de la producción y la innovación en productos serían su misión.
- Por último: Martín, con más conocimiento en contabilidad que en panadería, tenía la responsabilidad sobre el resto de las tareas, más bien administrativas: negociar compras con proveedores, pagar, llevar los costos, llevar los números en general, tramitar habilitaciones y pagar impuestos y sueldos

Los siguientes 6 meses consistieron principalmente en acondicionar el local y amoblarlo, montar la cuadra comprando las máquinas necesarias, seleccionar los empleados (5 para la cuadra y 2 para el local), capacitarlos, preparar los sistemas para facturar, generar vínculos con los proveedores y probar los ingredientes, ensayar el catálogo de productos, y conseguir las interminables habilitaciones del negocio y sanitización del personal de acuerdo a las leyes.

Cuando el domingo 14 de agosto abrieron las puertas al público, sentían que hacía 5 años que estaban trabajando

El crecimiento:

Al principio todo fue novedad: la gente del barrio apareció con curiosidad y pronto se tornaron clientes habituales.

La venta había arrancado. Lentamente, pero iba mejorando. Los números en los primeros meses no cubrían los gastos fijos, pero todo eso era esperable. Lo importante era ver la pendiente.

Al cabo de algunos meses más el negocio empezó a mejorar. Aunque aún no daba ganancias, tampoco estaba en rojo.

Las opiniones de los clientes eran muy positivas en su inmensa mayoría y Paulina decidió ayudar “el boca en boca” con un poco de presencia en internet: encargó una página en Facebook que tuvo unos pocos likes, pero que despegó fuertemente luego de un par de recomendaciones espontáneas de críticos reconocidos en un popular grupo gastronómico de esta red social.

Además, diversificaron público con una cuenta en Instagram donde comunicaban novedades de productos e imágenes que ayudaran a mostrar la experiencia.

A eso se sumó la aparición casi casual en un par de programas de TV. Uno de ellos especializado en cocina gourmet, y el otro un noticiero cuyo conductor era habitué y eligió hacer un par de salidas desde el local. Eso empujó al negocio hacia arriba de la línea de flotación a partir de la afluencia de gente.

Sin embargo, era imprescindible buscar maneras de hacerlo crecer más rápido, dado que había una inversión alta que recuperar.



El principal problema con que se encontraba el equipo de gestión era el hecho de que el día a día los absorbía a todos y costaba mucho frenar y poder levantar la mirada y analizar qué andaba bien y qué había que mejorar.

Cuando llegó el primer cliente “mayorista” buscando cientos de panes por semana para su hamburguesería gourmet, Paulina celebró. Este tipo de clientes no se lo imaginaba, dado el carácter boutique del lugar, pero cuando Martín le mostró los números notó que tenía una oportunidad en frente.

Lo que no previó es que esta oportunidad sería también un dolor cabeza.

Los volúmenes y tiempos requeridos por este cliente “mayorista” (muchas veces con imposibilidad de anticipar demanda) estresaron la maquinaria de una forma que mostró que - aunque ese tipo de clientes representaba una inyección de ingresos muy bienvenida- la pequeña organización no estaba lista.

Era el primer cliente mayorista que llegaba, no estaban listos para eso, y pronto llegarían más.

Tiempo de enfocarse:

Un lunes de 2018, casi a 2 años de abrir, y sin haber tomado vacaciones; Paulina les pidió al equipo de gestión reunirse para tratar de determinar cómo podría enfrentar el nuevo contexto. Había variables importantes que no estaban gestionando adecuadamente.

Cada uno, con la misión de organizarse mejor para hacer crecer los resultados, hizo un pequeño ejercicio individual y luego compartió su perspectiva con los demás.

Carlos dijo:

“Mi foco está en lograr que esta máquina sea lo más eficiente posible.

De generar productos artesanales pasamos a tener que hacer lo mismo en volúmenes casi industriales. Ahora tenemos que satisfacer dos necesidades muy diferentes:

- Para el salón tengo que tener los productos emblemáticos con el sabor y la calidad a la que ya acostumbramos a la gente, y desarrollar las novedades que Paulina va trayendo.
- Para los clientes grandes necesitamos mantener la calidad que los trajo acá, pero con un volumen y una repetitividad razonable... mismos tamaños, mismas texturas.

Y cuando hablo de tener una máquina eficiente me refiero a todo: el equipamiento, la materia prima y las personas.

Las 5 máquinas que tenemos hoy tienen que estar disponibles todo el tiempo. No podemos tener máquinas paradas. Cuando pasó eso el service tardó 2 días en venir y no pudimos cumplir con un pedido. Es importante contar con services preventivos a determinada cantidad de horas de trabajo de las máquinas. Los lunes como hoy es el día ideal para hacerlos.

Además, tenemos que tener los ingredientes en tiempo y forma. Así como llegan los pedidos de repente, tenemos que poder responder. O bien tenemos proveedores más rápidos o buscamos un espacio para armar un stock más grande. Acá en el local ya no hay más lugar.



Pero además tenemos que ser cuidadosos con los horarios. Los dos turnos tienen que estar muy bien calzados. La impuntualidad ya nos ha complicado y tenemos que empezar a ser más estrictos con eso.

El volumen de producción es difícil de medir, porque es injusto medirlo en kilos o unidades siendo que hacemos cosas tan diferentes y artesanales, pero para los pedidos mayoristas sí deberíamos hacerlo y ver además desvíos en los tiempos de entrega.

De hecho, estoy proponiendo dar un bono a nuestra gente por cumplimiento en las entregas. No podemos perder ninguno de los grandes clientes otra vez y para eso ellos tienen que ayudar”

Paulina, por su parte escribió:

“Yo soy el alma mater del proyecto y tengo mucho en juego. Arrancar costó muchísimo más de lo que pensaba y quiero que esto funcione y crezca, pero a la vez velar por nuestra identidad (y mi propia salud... Me siento muy estresada).

Respecto a los clientes pequeños, diría que la clientela actual está asegurada. Nos quieren.

Pero tenemos que traer nuevos. Vimos que cuando hacemos alguna difusión, vienen clientes nuevos. Tenemos que hacer acciones promocionales todos los meses en redes o algún otro medio y medir su impacto. ¿Qué acciones funcionan bien? ¿Cuáles no? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo llegan a nosotros? ¿Qué los está atrayendo? ¿Qué valoran y qué no?

A su vez, ya no somos los únicos que estamos en este segmento. Otras panaderías han empezado a meterse con productos internacionales y no podemos quedarnos atrás. Tenemos que ir incorporando y testeando productos nuevos cada mes.

Cuando imaginé este proyecto, inició como algo boutique. Ni nos imaginamos que vendrían clientes grandes como restaurantes u hoteles.

Esto nos ha sacudido en todo sentido.

Por un lado porque se abrió una línea de negocios muy rentable, pero por otro lado porque crujieron los engranajes.

El primero que tuvimos fue una alegría (en los números sobre todo) pero no pudimos mantenerlo. Fallamos en tres entregas y decidió no seguir. No estábamos listos.

Pero aprendimos, conseguimos dos más y tenemos que desarrollar una dinámica de reemplazar nuestros clientes grandes en el caso de que alguno decida no seguir, ya que nos vamos a dimensionar con mayores costos fijos.

Este local ya no alcanzará y tendremos que mudar la cuadra a otro espacio. Va a implicar costos nuevos. Con los clientes grandes que están viniendo la producción creció de repente. Necesitamos al menos dos máquinas nuevas y una persona más en cada turno.

Por otra parte, yo disfruto que los clientes me digan que les encanta lo que hacemos. Quiero que eso sea motivo de orgullo para ustedes como lo es para mí, pero tengo que ver alguna forma de institucionalizar este feedback.



Quiero saber qué piensan ellos de los productos, cuáles les gustan más, qué opinan de la atención...”

Martín compartió lo siguiente:

“Mi foco está en los números y tuvimos altibajos desde que arrancamos, pero sé que la perspectiva del negocio es buena porque la veo en los números.

Tengo costos que necesito eficientizar, pero descubrí que cuando la limosna es grande hasta el santo desconfía. Los proveedores con los que mejores descuentos negocié vinieron de la mano con incumplimientos en entregas, y no estoy seguro de que el beneficio económico haya superado al perjuicio de no poder cumplir con entregas. Tengo que encontrar una manera de conciliar esto en los proveedores: costo y cumplimiento.

También hemos tenido demoras en los pagos y como estamos gestionando cuesta mucho saber qué nos deben y con cuánta anticuación, pero esto es importante, especialmente en un contexto inflacionario. Necesito tener mejores alarmas en esta situación.

También soy quien arma los precios y hasta ahora estuvimos mirando precios de la competencia (que es bastante distinta) y manejándolo un poco con la intuición; pero no sabemos bien la rentabilidad de los productos y podríamos estar perdiendo dinero en alguno

¿Qué productos nos conviene impulsar? ¿Cuáles son aquellos que se hacen con facilidad y dejan buen margen? ¿Cuáles los hacemos casi por imagen, pero tienen poco margen?”

Luego de compartir esto, los tres quedaron de acuerdo en que el siguiente lunes traerían a la reunión una propuesta sobre **qué cosas medirían con mucho detalle en cada una de sus órbitas** para poder implementar exitosamente estos cambios.