



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

¿Cuáles son los factores detrás del éxito de Tostao' y qué estrategias ha utilizado para convertirse en la cadena de café y pan más grande de Colombia?

Santiago Zuluaga Otoya

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2018

¿Cuáles son los factores detrás del éxito de Tostao' y qué estrategias ha utilizado para convertirse en la cadena de café y pan más grande de Colombia?

Santiago Zuluaga Otoyá

Director:

Alejandro Carvajal

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2018

Tabla de Contenidos

Índice

1.	Resumen.....	6
2.	Introducción al problema de investigación.....	7
3.	Marco teórico	7
3.1	Problema de investigación.....	7
3.2	Pregunta / Problema de investigación	9
3.3	Hipótesis	9
3.4	Objetivos generales y específicos.....	10
3.4.1	Objetivos generales.....	10
3.4.2	Objetivos específicos.....	10
4.	Estado del Arte.....	10
5.	Metodología.....	19
6.	La nueva cadena de café y pan : Tostao' (historia).....	21
7.	Modelo de negocio (modelo de bajo costo).....	23
8.	Valor agregado y beneficio para los clientes	30
9.	¿Cómo identificaron la oportunidad de negocio?.....	31
10.	Recursos Humanos.....	36
10.1	Mecanismo de capacitación para empleados, y atención al cliente.....	39
11.	Servicio al cliente	40
12.	Estrategia de locales.....	43
12.1.	Estrategias para sus ventas	44
12.2.	Estrategias para alto flujo de clientes.....	45
12.3.	Éxito en la apertura de locales	47
13.	Posicionamiento de Marca.....	48
14.	Calidad de producto	52
14.1.	Comparación y análisis de 3 productos de Tostao' con los de la competencia.	54
15.	Análisis de la competencia	57
16.	Cifras financieras.....	60
17.	Conclusiones.....	65
18.	Bibliografía.....	68

Índice de figuras, gráficas y tablas

Figura 1: Ley de oferta y demanda.....	11
Figura 2: Radiografías de las empresas que compiten en bajo costo.....	13
Figura 3: Qué influye en la decisión de comprar en un retailer particular?.....	14
Figura 4: Altos ingresos llevan a una menor sensibilidad en el mercado.....	16
Figura 5: Estructura del Negocio.....	23
Figura 6: Proceso de contratación.....	38
Figura 7: Estructura organizacional.....	40
Figura 8: Tiendas Tostao' en la ciudad de Bogotá para el año 2018.....	51
Figura 9: Menú de Tostao' para el año 2018.....	53
Figura 10: Análisis de precios entre la competencia.....	54
Gráfica 1: Población por estratos socioeconómicos en Bogotá.....	49
Gráfica 2: La facturación de cadenas de cafeterías mas grandes en Colombia	62
Gráfica 3: Número de tiendas y empleados de las grandes cadenas de café en Colombia.....	64
Tabla 1: Empresas categorizadas por su modelo de negocio.....	25
Tabla 2: Productividad de las aerolíneas de Estados Unidos y Europa, 1978.....	33
Tabla 3: Resultados de British Airways, 1977-1985.	34
Tabla 4: Diferencia entre precios de competidores.....	55
Tabla 5: Indicadores y relación de precios con base en Tostao'	55
Tabla 6: ¿Cuál es el valor percibido de las tiendas de café en Colombia?.....	59
Tabla 7: Reporte Financiero de BBI Colombia S.A.S.....	60
Tabla 8: Variación en ventas de cadenas importantes de café en Colombia.....	63



1. Resumen

En Colombia, han existido una gran cantidad de casos de éxitos desde el punto de vista de los negocios, que han transformado la industria colombiana y la ha encaminado hacia un camino positivo de esperanza en donde las ideas de negocio si valen y los emprendedores si pueden existir. Las grandes empresas y los grandes negocios, han comenzado como una idea y se han vuelto realidad. Se han vuelto realidad gracias a la dedicación, al empeño, al trabajo duro y más que todo a la confianza que han tenido los creadores de estas para poder crecer y poder tanto ganar recursos como aportar a la sociedad colombiana de manera positiva. Aunque hay muchos sectores e industrias en donde podemos hablar de estos temas y analizarlos, esta vez este trabajo hará un énfasis en específico en el sector de alimentos, ya que ocurrió algo grandioso de la que mucha gente está hablando y es un tema muy discutido en la actualidad.

En el sector del café y el pan, ocurrió algo hace tres años que ha cambiado su forma de venderlos a los clientes y más que todo las estrategias de negocio con estos productos. Hace 3 años, se creó la cadena Tostao' Café & Pan en Colombia, un negocio que comenzó como una idea y hoy en día es una realidad.

Una marca que con más de 300 tiendas en Bogotá en la actualidad, ha sorprendido a varios por sus exquisitos sabores horneados de pan y deliciosos cafés, convirtiéndose en su tienda preferida de paso para alimentarse y disfrutar de unos productos totalmente deliciosos a un excelente precio. Esta compañía, con tan solo tres años en el mercado, ha ganado miles de clientes que hoy en día se han convertido en potenciales y hablan positivamente de su marca. Es por esto que la mayoría de los colombianos han oído hablar de esta marca o incluso han tenido el gusto de ser clientes de esta, y así poder contar su historia. Tostao' hoy en día es un caso de éxito en Colombia, tanto para el mundo de los negocios como para la industria de los alimentos; y además, con su evolución positiva, le afirma a los empresarios y los emprendedores que en Colombia si hay oportunidades.

Se ha escogido el tema sobre porque Tostao' es exitoso gracias a su modelo de negocio y cuales son algunos de sus factores que lo han llevado al éxito como su cultura organizacional, su forma de manejar y tratar a los empleados, como sus fundadores descubrieron una oportunidad en el mercado colombiano y como esta compañía es consciente de saber que las empresas se hacen con gente de calidad.

2. Introducción al problema de investigación

En este trabajo de grado, se hará un énfasis en cuáles han sido los factores de éxito de la apertura de Tostao' en Colombia. Este proyecto se desarrollará con base en una investigación cualitativa y se investiga cuáles han sido las estrategias que Tostao' ha utilizado para su crecimiento exitoso y acelerado y poder convertirse en la cadena de pan y café más grande de Colombia. Además habrá un análisis del mercado del pan y café en el país y de sus grandes cadenas, que son las encargadas de vender estos productos.

3. Marco teórico

3.1 Problema de investigación

En Colombia han habido grandes cadenas de café y pan que llevan dominando el mercado desde hace muchos años. Algunas de estas son Pan Pa Ya, Oma, Juan Valdez y Starbucks. Se debe incluir en esta lista a Starbucks, ya que, aunque haya entrado al mercado colombiano hace poco, también ha tenido éxito en sus ventas. Estas cadenas han sido líderes por varios años y entre ellas ha existido una gran competencia para vender sus productos a sus clientes.

Pero en el 2015, ocurrió algo inesperado en el mercado colombiano que dejó en *shock* a todas estas reconocidas cadenas de café y pan. En el país, abrió sus puertas una nueva cadena llamada Tostao', con una fuerza gigante y un músculo financiero significativo. Pues en ese mismo año de operación, abrió 100 locales en la ciudad de Bogotá. Nadie se esperaba que esta cadena comenzara a operar con semejante fuerza. Además, todo el mundo se ha preguntado quiénes son los dueños de esta reconocida empresa, que ha caído más que bien a los consumidores colombianos.

“La compañía panameña **Bakery Business International**, creada en marzo de 2014, es la dueña de **Tostao’ Café y Pan** y fue quien encontró el secreto del éxito. Luego de investigar el mercado, se dieron cuenta de que, aunque los colombianos tienen preferencia por consumir café y productos de panadería, los altos costos de los mismos suelen desalentarlos; sobre todo teniendo en cuenta la desaceleración económica del país y el bajo nivel de ingresos de gran parte de la población” (KienyKe, 2017).

La llegada de este gigante ha sido un gran factor de importancia y cuidado para las reconocidas empresas nacionales que pertenecen a la industria del café y el pan, ya que Tostao’ entró con una estrategia de mercado única denominada *Sin Estratos*, lo cual ha generado que sea una marca que maneja unos precios bajos para los consumidores, y se ha vuelto una competencia, que llegó pisando fuerte al país, y ha afectado las ventas de sus competidores.

Esto ocurrió gracias a que “La cadena Tostao Café & Pan 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 Tiempo, 2017).

Esto, para Pan Pa Ya, Oma, Juan Valdez o Starbucks, es una gran preocupación, pues el nivel de precios que maneja Tostao’ es inferior a ellos y por obvias razones los consumidores prefieren un producto de buena calidad a un menor precio. El problema es que el crecimiento gigante y acelerado de Tostao’ en dos años ha sido un episodio único que nunca antes había sucedido en todo el país. Estas reconocidas marcas deben generar una nueva estrategia para mantener a sus clientes y saber cómo comportarse de acuerdo con las decisiones que tome el nuevo gigante Tostao’, ya que quieren o no, hace parte de un alto porcentaje del mercado del café y pan en Colombia.

En este trabajo se hace una investigación de por qué el modelo de negocio de Tostao’ ha sido exitoso en el mercado colombiano y cuáles han sido los factores que lo han llevado a lograr su crecimiento en tan solo 3 años de apertura. También, demuestra los detalles de la relación

entre los clientes y la marca, las fortalezas competitivas y la descripción de estrategias implementadas y de la cultura organizacional de la misma.

Resultados esperados

Identificar cuáles son los factores que han generado el crecimiento de Tostao' y hacer un análisis detallado de:

- Calidad en el producto
- Servicio al cliente
- Innovación
- Precios razonables
- Modelo de negocio de bajo costo

3.2 Pregunta / Problema de investigación

¿Cuáles son los factores detrás del éxito de Tostao' y qué estrategias ha utilizado para convertirse en la cadena de café y pan más grande de Colombia?

3.3 Hipótesis

1. La entrada de Tostao' a el país hará que la competencia reduzca sus precios al consumidor.
2. Las tiendas como Juan Valdez, Pan Pa Ya, Starbucks y Oma van a hacer cambios en su estrategia de venta para poder mantener sus ventas o aumentarlas, si pueden.
3. Tostao' hará que cada vez más los clientes quieran precios bajos en los productos de café y pan.
4. Algunos factores de éxito de la marca Tostao': Bajos precios a un producto de muy buena calidad, locales pequeños con el fin de pagar un bajo arriendo, valor austero de inversión para los locales, no tener administrador en los puntos de venta y ubicaciones estratégicas.

3.4 Objetivos generales y específicos

3.4.1 Objetivos generales

Con el desarrollo de este trabajo, se busca analizar cómo la entrada de una nueva cadena alimenticia con un modelo de negocio exitoso y un músculo financiero poderoso, puede afectar el mercado y como las diferentes marcas que se asemejen y sean competencia entre ellas, deben reinventarse y buscar nuevas estrategias para mantenerse exitosas y lograr tener crecimientos a pesar de la nueva competencia. Además, se explicará con base en investigación, por qué el modelo de negocio de Tostao' (modelo de bajo costo), les ha funcionado para lograr semejante crecimiento en tan corto plazo en Colombia.

3.4.2 Objetivos específicos

- Investigar cuáles han sido las estrategias de venta de Tostao', para atraer una alta cantidad de clientes y tener tanto éxito en la apertura de locales.
- Investigar cuáles han sido los factores del crecimiento a corto plazo de Tostao', con un modelo de negocio de bajo costo. Además, investigar cuál fue la oportunidad de negocio que ellos vieron en Colombia.
- Analizar el impacto de las ventas de la cadena Tostao' y cuáles han sido los cambios que ha generado en el mercado.
- Examinar cuáles son las principales preocupaciones de los competidores.

4. Estado del Arte

¿Por qué es importante el modelo de negocio de bajo costo en Colombia?

En Colombia, como en tantos países, se ha optado por utilizar el modelo de negocio de bajo costo. Pero: ¿Qué es exactamente el modelo de negocio de bajo costo y por qué funciona y es un modelo con tanto éxito en el mercado?

El modelo de negocio de bajo costo es un modelo optado por las compañías en donde utilizan estrategias de precios para estimular la demanda y así, estas puedan ganar mayor participación en el mercado. Lo que caracteriza principalmente el modelo de negocio de bajo costo es su estrategia de precios bajos. Este modelo puede ser optado por cualquier empresa. Cada una lo puede desarrollar de una forma propia, pero se debe seguir unos lineamientos básicos y estratégicos para poder implementarlo. Además, en este modelo se puede cumplir con las economías de escala, únicamente con altos niveles de producción.

Una de las razones primordiales de por qué este modelo logra ser exitoso es por las mismas leyes de la economía en donde se le ofrece al mercado una oferta con un menor precio, y así se logra obtener una mayor demanda. Este es uno de principios económicos mas importante que se basan en las leyes de la oferta y la demanda, y dependiendo de la estrategia de negocio, deciden si a aplican o no.

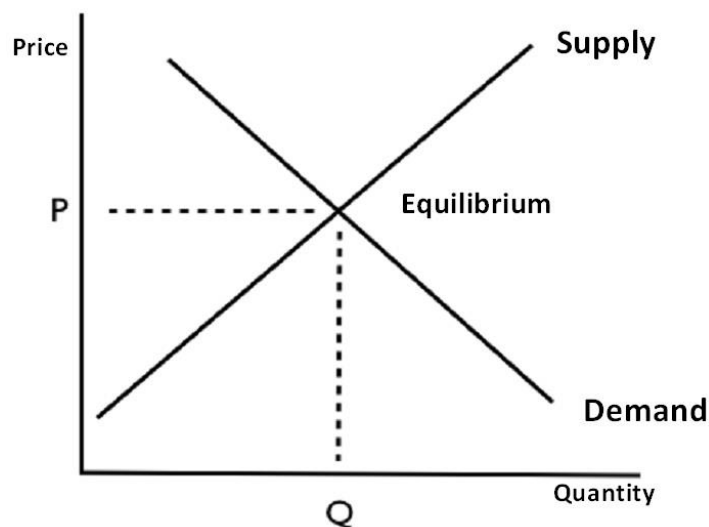


Figura 1: Ley de oferta y demanda

Fuente obtenida de: Mankiw, N. G. (2012).

A través de los años, se ha convertido en un modelo con resultados positivos gracias a diferentes estudios que han demostrado cuáles son las características para poder obtener éxito luego de aplicar este modelo en las compañías. La primera empresa en aplicar este modelo en Colombia fue las tiendas D1, en el año 2009. D1 comenzó en los barrios y no en centros comerciales, y desde ese entonces han tenido un crecimiento avanzado apuntándole a un sector de clientes específico y ofreciéndoles calidad. Esta fue una tienda que comenzó con la iniciativa del modelo de bajo costo en el país.

En Colombia, desde el 2009 han llegado o se han creado varias empresas, unas más reconocidas que otras, que han implementado este modelo. Estas son:

- Ara
- D1
- Justo&Bueno
- Smart Fit
- Stark Gym
- Viva Colombia
- Wingo
- Latam
- Deliz
- Tostao'

Todas estas compañías mencionadas anteriormente siguen con sus operaciones y han obtenido excelentes resultados a través de los años. La figura 1 demuestra un breve análisis de las empresas de bajo costo en el país, obtenido por una encuesta realizada en el año 2018 por el diario La República, llamada encuesta empresarial LR. Su análisis fue el siguiente:

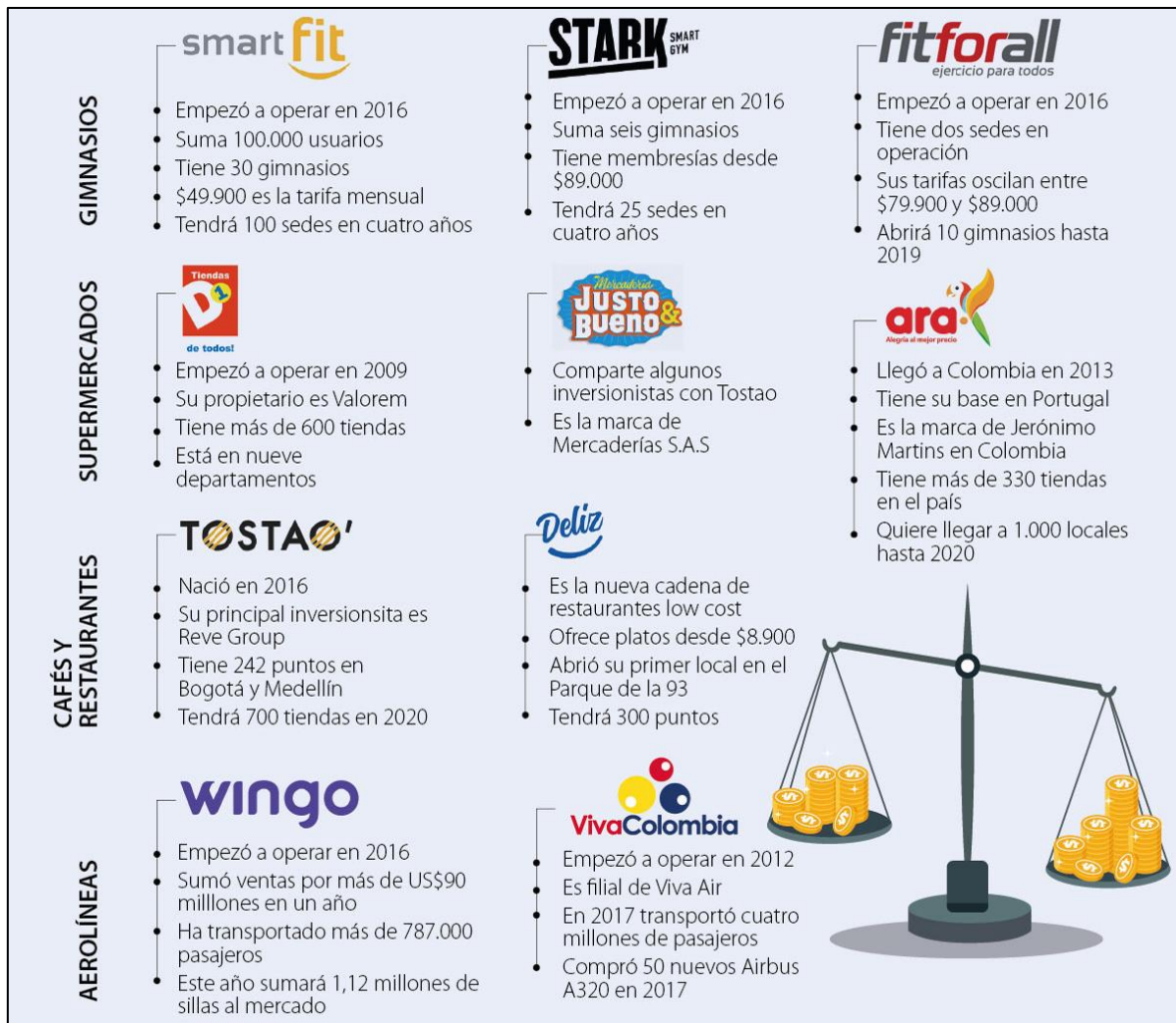


Figura 2: Radiografías de las empresas que compiten en bajo costo

Fuente obtenida de: Republica, La. (2018)

Luego de analizar la figura 2, el modelo de bajo costo demuestra que si es posible lograr el crecimiento positivo en las compañías y que a pesar de que tal vez el margen de contribución sea bajo, puede convertir a las empresas en competitivas y afectar al mercado. Pero, si es así, cuál es la verdadera razón de su éxito?

Existen muchos estudios que han demostrado los comportamientos en los clientes y cuáles son los factores que afectan en la toma de decisión en el mercado del sector minorista.

Un estudio realizado en el 2016 por Nielsen, empresa de información y medios a nivel global, y una de las fuentes líderes en información del mercado más grandes del mundo, demuestra que los colombianos son consumidores sensibles a los precios. Los resultados que arrojó este estudio fueron:



Figura 3: Qué influye en la decisión de comprar en un retailer particular?

Fuente obtenida de: Nielsen.(2016)

La figura 3 arroja los resultados del estudio y se puede ver que los colombianos tienen 4 primicias para tomar una decisión al momento de comprar un producto en un *retailer* particular. Las 4 primicias son: frescura y alta calidad en los productos, el precio de los productos, factores de conveniencia o ubicación y por último, el factor del surtido.

“Si bien el precio de los productos es un fuerte motivador (55%), muchos consumidores están cambiando esta conciencia exclusiva de los precios por percepciones de valor y calidad adicional. “Siendo importante el precio, como siempre, los colombianos han venido adicionando otros criterios a la hora de escoger el punto de venta, donde el surtido adecuado a la misión de compra, es el más relevante”, afirma Cristian Arce, Director de Retail Services en Nielsen Colombia” (Nielsen, 2016).

Según la encuesta, el 57% de los colombianos analizan la frescura y la calidad de los productos antes de comprarla y el 55% toma la decisión final basada en el precio. Esto significa que más de la mitad de los colombianos toman decisiones con base en los precios. Esto convierte a Colombia en un país sensible al precio en el mercado.

Para la sensibilidad del mercado, se han hecho varios análisis donde se mide el nivel de sensibilidad y porque se genera este factor, de acuerdo a los roles del consumidor, su ocasión, su contexto social y sus ingresos. Los siguientes estudios fueron realizados por profesionales en donde demuestran los factores y las razones de por qué, los precios pueden afectar el mercado, por qué los modelos de bajo costo pueden ser exitoso y cuáles son las causas para que un mercado sea sensible al precio en el mercado.

Análisis 1 – Sensibilidad de precios en el mercado

Análisis obtenido de: Wakefield, K. L., & Iman, J. J. (2003). Situational price sensitivity: The role of consumption occasion, social context and income. *Journal Of Retailing*, 79, 199-212.

Este estudio se hace por medio de una investigación en donde se comparan a las personas con alto nivel de ingresos vs las personas que tienen bajo nivel de ingresos. Aquellos que pueden tener un nivel alto de gasto logran estar en situaciones hedónicas, significando que pueden darse mas lujos para sus vidas. Esto lo justifica el análisis en donde sus autores comentan que: “Las situaciones sociales en situaciones hedónicas pueden llevar a los individuos a ser menos sensibles a los precios en comparación con situaciones no sociales y funcionales” (Wakefield & Iman, 2003). Esto se refiere a que las personas con mayores ingresos son menos sensibles a los precios.

“Cuanto más hedónica es la ocasión de consumo percibido para un producto, menor es la elasticidad del precio” (Wakefield & Iman, 2003).

También, Wakefield e Iman ratifican su teoría de sensibilidad de precios describiendo a las personas por medio de restricciones presupuestarias, y comentan que: “De acuerdo con la teoría económica, las restricciones presupuestarias son mayores para los hogares con ingresos

más bajos. Esto debería conducir a que los hogares de menores ingresos exhiban una mayor sensibilidad al precio que los hogares de mayores ingresos” (Wakefield & Iman, 2003).

La figura 4 arroja un análisis en donde se pueden ver las causas y los efectos que esto genera en los consumidores de acuerdo con su situación. La situación de la persona en el mercado siempre va a variar de acuerdo si es un consumidor funcional o hedónico y si vive en un entorno social o anti-social. Dependiendo de esto, sus restricciones e ingresos aumentan o disminuyen y de acuerdo con el efecto que se genere, se logra mide la sensibilidad del precio para el consumidor.

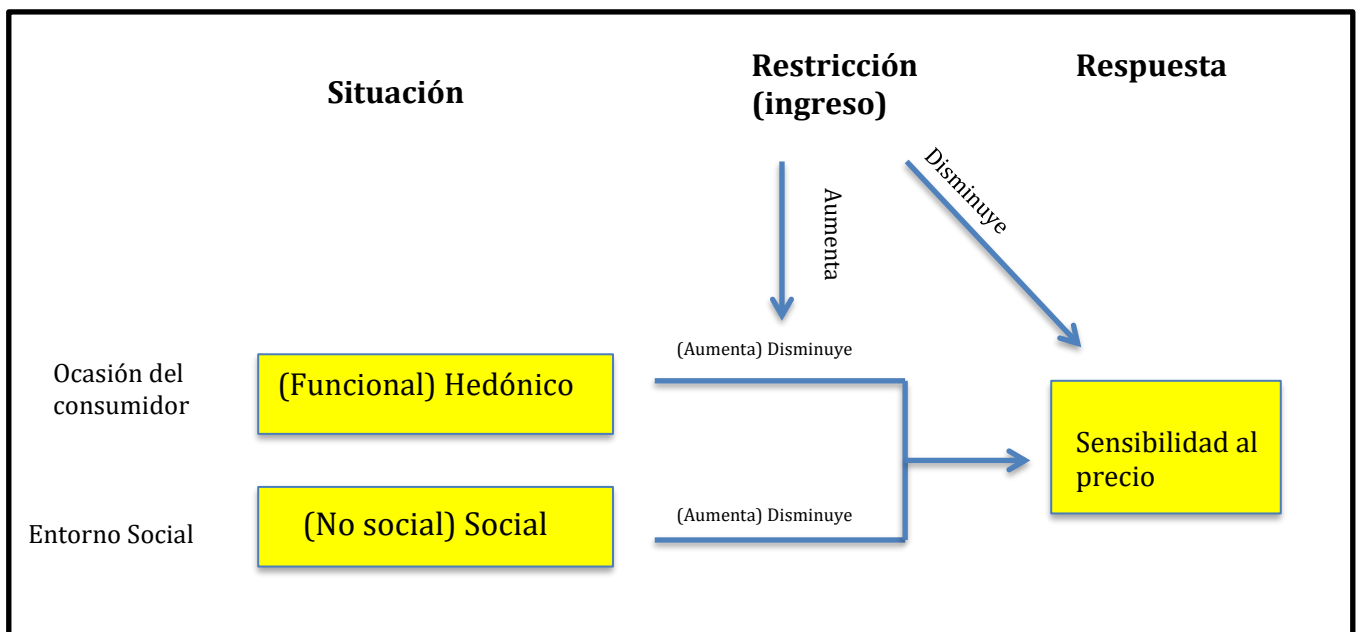


Figura 4: Altos ingresos llevan a una menor sensibilidad en el mercado.

Fuente obtenida de: Wakefield & Iman.(2003)

Es por esta misma razón que Colombia es un país que tiene un mercado sensible al precio. Porque la mayoría de la población está distribuida entre los estratos 2 y 3 y por el simple hecho de que son personas con una capacidad gasto menor y un ingreso que restringe a las personas para gastar, los convierte en personas sensibles a los precios.

Y además, por el simple hecho de que las personas pertenezcan al sector de estratos bajos, disminuye su búsqueda de precios y estas prefieren ir con lo que sea mas conveniente y asequible para ellos. Así lo reafirma este estudio cuando sus autores comentan que: “Investigaciones anteriores de hecho encontraron que la búsqueda de precios disminuye con los ingresos. Por ejemplo, Urbany et al. (1996) examinaron la influencia relativa de varios factores en la búsqueda de precios, informando que los ingresos del hogar estaban inversamente proporcionados a la búsqueda de precios” (Wakefield & Iman, 2003).

Análisis 2 – Características del éxito del modelo de bajo costo

Análisis obtenido de: Frankee, M. (2004). Competition between network carriers and low -cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, 10, 15-21.

En esta investigación, se hicieron análisis de por qué el modelo de negocio de bajo costo ha sido primordial para las industrias, sobre todo en la aviación. Aunque este modelo no fue fácil de confiar al comienzo ya que los grandes continentes se demoraron en implementarlo o tomarlo en serio. En el estudio se describe que: “Después de la invención del modelo comercial de bajo costo a principios de los años 70, se tomó más de 15 años en los EE. UU. Y 20 años en Europa, para que las empresas tomaran en serio el desafío de este modelo de negocios.

En este estudio, también se reafirma que los negocios deben transformarse para crecer y que las empresas deben pensar en estrategias nuevas en las que puedan llegar a varios nichos, y que logren que su durabilidad sea mayor en el mercado o su reconocimiento sea mejor. Esto se afirma cuando Frankee dice que: “Las industrias que se han sometido a una transformación fundamental del modelo de negocio proporcionan valiosas perspectivas de reestructuración: Elimine los costos de la complejidad, no optimizando un sistema complejo, sino aislando la variedad necesaria de los productos estándar. Reconfigurar la arquitectura del producto crear diferentes flujos de negocios personalizados y enfocarse en los precios de los cuales los clientes están dispuestos a pagar” (Fankee, 2004).

Análisis 3 – La búsqueda de los consumidores y el análisis del mercado minorista

Análisis obtenido de: Miller, H. J. (1993). Consumer Search and Retail Analysis. *Journal Of Retailing*,69, 160-192.

En este estudio, se hace un análisis en donde se busca encontrar cuáles son los factores para la búsqueda de el consumidor en su mejor producto en un sector minorista.

“El comportamiento de búsqueda es un método mediante el cual los individuos desarrollan un conjunto de alternativas para su consideración y hacen una elección entre estas alternativas.” (Miller, 1993). De acuerdo con esto, el estudio arrojó el siguiente análisis:

“La conducta de búsqueda es un componente central para la toma de decisiones individual y colectiva y del comportamiento de elección (Sil 1971: Simon 1959). Dado que la información y las preferencias están unidas, comprender la búsqueda de información es una parte importante de la explicación del comportamiento de elección. En particular, el comportamiento de búsqueda del consumidor es una actividad importante: influye fuertemente en las decisiones de compras, es un propósito principal del proceso y puede consumir recursos importantes del hogar. Dado que la búsqueda es un aspecto clave del proceso de decisión del consumidor, la comprensión del comportamiento es importante para explicar y predecir los patrones de clientelismo del consumidor y para desarrollar estrategias competitivas y políticas del consumidor” (Miller, 1993).

Esta información es vital para que las empresas puedan saber el verdadero comportamiento del consumidor y que es lo que ellos quieren, y además investigar cómo se debe comunicar una buena estrategia de mercado.

Además en el estudio se resalta que los minoristas deben preocuparse en buscar estrategias que los haga resaltarse entre las clientes.

“Los minoristas pueden promover o desalentar el comportamiento de búsqueda como una estrategia de mercado. Un minorista cuya tienda o marca domine un mercado dominante estará interesado en mantener o aumentar esa participación. Una estrategia para mantener la participación de mercado puede ser desalentar la búsqueda de los consumidores con el fin de

mantener el statu quo. Por el contrario, un minorista con una posición de mercado débil debería buscar estrategias que estimulen la búsqueda de consumidores y, por lo tanto, aumentan el potencial para obtener una mayor participación en el mercado. Para lograr estos objetivos, el análisis empírica de la búsqueda del consumidor sugiere que el minorista dominante del mercado debe enfatizar su tienda o marca y proporcionar altos niveles de información específica del producto, ya que estos factores tienen una relación negativa con la actividad de búsqueda” (Miller, 1993).

Por medio de estos estudios, se demuestra que en el mercado, el modelo de bajo costo si es una estrategia viable para las empresas y que está siendo acogido por los consumidores. En Colombia se está aprendiendo de el, y ya existen varias empresas con estos modelos implementados en su operación. Las compañías con otros modelos deben reinventarse y pensar hacia un futuro, para que no todos los clientes prefieran el bajo costo. Cada empresa tiene su forma de operar y es importante que sea la que sea, lo haga de la mejor manera. Además, este análisis demuestra que el modelo de bajo costo si logra tener resultados positivos y que si puede servir para utilizar estrategias del mismo, tanto para crecer en el mercado, como para crecer entre los clientes y para aportar a la economía del país, y así también poder generar empleo y un impacto económico positivo.

5. Metodología

El trabajo de grado será desarrollado por medio de una investigación cualitativa. Dentro de su estructura, se hará un estudio de mercado basado en el impacto que ha tenido la apertura de Tostao’ en Colombia. Además, habrá una recolección de datos y serán estructurados para analizar estrategias de venta. Finalmente se desarrollará un análisis de los datos seleccionados y se demostrarán los factores que responden a la pregunta de investigación para luego obtener las conclusiones.



El fenómeno Tostao' en Colombia



6. La nueva cadena de café y pan : Tostao' (historia)

Tostao', un nombre que todos escuchan y quedan interesados, sorprendidos, e incluso, con ganas de ir. Tostao', un negocio al que todos tienen la duda de cómo y por qué ha sido tan exitoso en tan corto tiempo. Es interesante, cómo una cadena de café y pan puede lograr un impacto tan grande y tan positivo en un corto tiempo. En esta investigación, se sabrán todos los detalles, estrategias, objetivos e incluso algunos “secretos” de cómo Tostao' ha llegado a ser la empresa que es hoy en día y cómo su modelo de negocio resultó exitoso en el sector de alimentos y restaurantes en el país. Vamos a comenzar por la historia, la idea, y cuando solo era un sueño, un sueño que un día iba a convertirse en realidad. Hace 9 años, un reconocido empresario alemán llamado Michel Olmi, tuvo la gran idea de abrir tiendas de bajo costo en Colombia. En este mismo año comenzó con la creación de las tiendas D1, que años después fue vendido al grupo Valorem de los Santo Domingo.

Después de esta negociación, creó las tiendas Justo&Bueno, y actualmente es uno de los socios del negocio. Pero el señor Olmi siempre tuvo un gran sueño, crear una marca que incluyera tiendas y vendiera pan y café. Su sueño desde un principio fue ese, pero dice que lo hizo realidad en un momento perfecto. En Diciembre del año 2015, el señor Olmi, juntos con otros socios; entre esos Pedro Gasca (actual Orientador General de la compañía), creó la marca Tostao' Café & Pan. Esta compañía que tan solo lleva aproximadamente 3 años en el mercado, ya cuenta con 307 puntos de venta entre Bogotá y Medellín. Sus planes son seguir expandiéndose por todo el territorio colombiano, llevando su innovadora y exitosa propuesta de negocio a varias ciudades, en donde piensan que podría tener un impacto positivo para su marca. Tostao', con su modelo *Sin Estratos*, busca democratizar el consumo, en donde todos puedan tener acceso a productos de calidad a un excelente precio.

Actualmente, la empresa está cumpliendo con su modelo de negocio y su propuesta de valor. Como lo comenta su Orientador General para una entrevista realizada por la revista Semana: “BBI nace de un sueño: poner a disposición de todos los colombianos una oferta de productos básicos como el café y el pan, a precios justos, en tiendas modernas de fácil acceso, sin restricciones y sin estratos. La consecuencia es un mercado más amplio, que llega a un número mayor de consumidores”, afirma Gasca (Semana, 2017).

La compañía no solo ha sido exitosa en sus productos de excelente calidad o sus niveles de precios, sino que ha contribuido a la economía del país, formalizando como empleados a más de 1.500 personas que se conocen como “colaboradores”. Estas personas tienen un contrato laboral directo con la empresa, a término indefinido y con un salario superior al mínimo legal. Tostao’ es una empresa de admirar y que le demuestra a los colombianos que las empresas si pueden crecer, siempre y cuando tengan un objetivo muy claro, un modelo de negocio profesional y una propuesta de valor novedosa, de la cuál tanto la empresa como el cliente se puedan sentir orgullosos de los resultados. Tostao’ es una empresa joven, pero que despierta intriga, ilusión y sobretodo oportunidades para los colombianos tanto que buscan trabajar en una de sus tiendas, como para todas las personas que buscan una tienda de paso con excelentes productos, de calidad y a un precio totalmente asequible.



Figura 5: Estructura del Negocio.

Figura elaborada obtenida en la entrevista realizada a Orientadora General RRHH (Poveda, 2018)

Con este Organigrama, se observa cómo se compone la estructura del negocio de Tostao'. El grupo Bakery Business International (BBI) Colombia S.A.S. tiene operación en tres empresas, en las cuales una es la tostadora, donde producen su café de marca propia; la otra una panificadora, que es la que se encarga de producir la mayoría del pan que se consume en los locales; y por último está Tostao', que son los puntos de venta y la marca que se creó para poder vender el café y el pan y poder llegarle a los clientes de forma masiva y elaborada.

7. Modelo de negocio (modelo de bajo costo)

El modelo de negocio es una herramienta de análisis previa al plan de negocio que permite definir con claridad, qué se va a ofrecer al mercado, cómo se hará, a quién se venderá y de que forma se va a generar ingresos. En el mundo de los negocios existen varios modelos. Todos son diferentes y dependiendo del tipo del empresa, se crea o se forma un modelo de negocio sobre el cual la empresa va a trabajar y va a obtener su foco.

Cuando se habla de modelo de negocio, se puede decir que se trata de el plan global que define a la empresa, y toda su estrategia para lograr ser exitosa y mantenerse en el mercado. Posteriormente habrá una descripción de 4 modelos de negocio de forma resumida, para poder analizar la diferencia entre ellos y analizar porque todos pueden llegar a ser exitosos de acuerdo a su forma de implementación.

- Modelo de *varios lados*

Este es un modelo de negocio en el cuál la empresa necesita de dos o más clientes para obtener un beneficio mutuo. Puede sonar extraño, pero un ejemplo puede ser Google, que conecta a usuarios que buscan información de otros usuarios, y a su vez se genera un beneficio para la compañía.

- Negocio de *cola larga*

Es un modelo que busca que la empresa puede ofrecer un amplio número de productos específicos que obtienen ventas masivas individuales, y aportan una cantidad de ingresos importantes.

- Modelo de *suscripción*

Se trata de obtener un producto o servicio en el que el cliente queda vinculado y pagará por el de forma periódica. Un ejemplo de este modelo aplicado puede ser Netflix, ya que los clientes deben pagar una mensualidad para obtener los beneficios que la empresa brinda.

- *E-Commerce*

Se trata del comercio electrónico, son compañías que ofrecen sus productos online. Un ejemplo de este modelo es Amazon, y el papel más importante y fundamental de estos es tener una logística de distribución eficiente para su implementación.

Estos modelos mencionados y explicados de forma breve anteriormente, demuestran cómo las empresas generan contacto con sus clientes de distintas formas, y todas pueden llegar a ser un “hit” dependiendo de su foco de negocio. Hay 5 empresas que describiremos de acuerdo a su modelo de negocio, antes de comenzar con en análisis basado en el modelo de negocio de Tostao’.

5 empresas exitosas y su modelo de negocio

Como ya bien sabemos, existen diferentes modelos de negocio. Hay 5 empresas que tienen un modelo diferente y cada una es exitosa a su modo. Estas son:

Tabla 1: Empresas categorizadas por su modelo de negocio

Empresa	Modelo
Uber	Economía colaborativa y On-Demand
Candy Crush	Micro Transacciones
Netflix	Suscripción
Nespresso	Cebo y Anzuelo
Wikipedia	Crowdsourcing

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis. (2018)

Haciendo análisis a la tabla 1, se demuestra que cada una de las 5 compañías tiene un modelo distinto.

Uber se entiende como un modelo en el cuál la compañía ha crecido por medio de aplicaciones digitales y usuarios que distribuyen el negocio entre sí. Uber es un ejemplo perfecto de *On-Demand* ya que ofrece un servicio en el cual la demanda ya está creada y gracias a la colaboración de sus clientes y trabajadores indirectos, esta crece de forma imparable.

Candy Crush, es una aplicación para diversión, que se basa en un juego móvil para todas las edades. Esta App está descrita por un modelo de micro-transacciones ya que vive gracias a las compras por medio de la aplicación. Esto significa que los micro-pagos que hacen los usuarios para avanzar en el juego o tener mas puntajes, es el componente fundamental para el éxito de este negocio.

Netflix es una plataforma digital que brinda el servicio de respectivas películas y series ilimitadas a sus usuarios. Pero esta plataforma tiene una única forma que ha llevado a este reconocido negocio a su expansión exponencial: el pago de suscriptores. Netflix revolucionó la manera de ver y disfrutar de las películas y series a través de su modelo *Suscripción*. Es sencillo, el cliente paga una tarifa mensual para poder ver el contenido de su interés y obtiene el beneficio y el servicio que Netflix ofrece hasta que el cliente decida.

Nespresso ha sido una marca que se ha centrado en la exclusividad de sus clientes aplicando su modelo de negocio *Cebo y Anzuelo*. Hace unos pocos años, los clientes comenzaron a casarse con la marca ya que las cápsulas de café Nespresso eran las únicas que se podían utilizar en sus cafeteras. Este modelo de negocio obliga a los clientes a utilizar sus productos pero de forma sutil y agradable, sin ser forzados. Al final terminan sintiéndose conectados con la marca.

Por último viene Wikipedia, el modelo de negocio denominado *Crowdsourcing*. Esta enciclopedia online tiene un modelo en donde sus clientes son los encargados de llenar la base de datos de esta enciclopedia. Esto es una colaboración masiva por parte de los clientes, en donde pueden aportar de manera voluntaria y brindar fuentes de confianza a Wikipedia. Esta enciclopedia vive de la información que suministran sus usuarios para los demás.

Se concluye cómo, existiendo varios modelos de negocio, y diferentes empresas aplicando distintos, se puede tener un éxito comercial y tener contacto con los clientes de manera única e inteligente. Los modelos de negocio son importantes tenerlos claros y se debe saber cuál es el que funciona para los diferentes tipos de empresas que existen.

Tostao' y su modelo de bajo costo

En Colombia existe algo muy claro: las marcas que venden café y pan de calidad, actualmente son demasiado caras y no eran marcas aptas para todos los colombianos. Colombia es uno de los países mas importantes en cuanto a la producción del café, pues se producen al año

aproximadamente 14.4 millones de sacos de café de 60kg c/u al año. (Producción de Café de Colombia aumenta 12%, 2017) Esto es una cantidad anual increíblemente grande. Colombia, siendo un país productor de café, por lógica, debería venderlo a un precio asequible para toda la población. Pero desafortunadamente no es así. Casi todo el café que se produce en Colombia se exporta a países como EEUU para sus tiendas; una de ellas Starbucks Coffee. Pues gracias a este significativo suceso, en el cuál la mayoría de los colombianos no tenían como opción parar en una de nuestras reconocidas marcas como Oma, Juan Valdez o Pan Pa Ya, hoy lo hacen de manera abundante, gracias a Tostao’.

Los fundadores de Tostao’ fueron los encargados de cambiar este modo de vender café y pan. Y tan así fue el impacto para su competencia que me atrevo a decir que casi todos están generando estrategias y cambiando de precios para fidelizar a sus clientes y obtener buenas ventas.

Pues los genios creadores de Tostao’ vieron esta oportunidad en Colombia. Una oportunidad que casi estaba cantada, y varios lo sabían pero los únicos en tomar acción fueron estos personajes.

Tostao’ se creó con base en un **modelo de negocio de bajo costo**. Este modelo es el foco de Tostao’ y los hizo direccionarse en su estrategia para llegar a sus clientes. Hay **tres hechos** que son de gran importancia y relevantes para la compañía. **Primero**, es una marca “Sin Estratos” en donde se apuesta llegar a toda la población colombiana, desde el estrato 1 hasta el 6. Esta característica les favorece porque el 77% de la población colombiana está ubicada entre el estrato 2 y 3. (Dinero, 2015) Ellos le están apostando al 77% de la población. A varios empresarios les sonaría loco, se preguntarán: ¿Cómo un negocio de comidas piensa llegarle con calidad a una población categorizada en estrato 2 y 3? Pues esta respuesta la tiene Tostao’.

Segundo, crearon un pilar totalmente basado en el modelo de bajo costo y el cual jamás piensas romper que es: **Vender un producto de calidad, a un precio justo, con un**

excelente servicio. Esta frase es perfecta para describir totalmente a lo que significa un modelo de *bajo costo*.

Este modelo brinda a los clientes dos características que si se rompen, se salen de los lineamientos del modelo. Estas son:

- Menor precio
- Mayor calidad

Lógicamente aplicar este modelo de negocio tiene sus estrategias muy detalladas detrás y unas estructuras financieras muy profesionales, para saber cómo las compañías van a ganar utilidad.

Exactamente eso es lo que hace Tostao'. Los productos son deliciosos, sus panes son exquisitos y su café es maravilloso. No solamente ellos lo venden así y lo patrocinan así, sino que además los clientes hablan por si solos. Entre ellos recomiendan estas "tiendas de paso", que en horas específicas se llenan con unas filas absurdas, todo para comerse un delicioso pedazo de pan.

Esto fue lo que hizo que Tostao' entrara al mercado con un impacto tan positivo y que pudieran ganarse la confianza de muchos clientes en tan solo tres años.

El modelo de *bajo costo* ha tenido éxito en muchas compañías, implementado de manera profesional. Algunos ejemplos son Costco, Rynair, Airbnb, entre otras. Pero no hablaremos de ellas. Ya todos sabemos sus historias de éxito.

Manteniendo el foco en Tostao', existen otras dos características que han hecho que esta marca haya tenido un lanzamiento exitoso de su modelo. Lo crearon con base en que quieren ahorrarle a sus clientes ese dinero que se gastaban de más en productos de panadería y café y lo aprovechen en otras cosas. Esto es Responsabilidad Social ya que están pensando en beneficiar a las personas de manera indirecta, y lo hacen muy bien. Y segundo, han crecido

junto con sus proveedores. Ha sido un gana a gana, un negocio colaborativo con ellos, porque a medida que Tostao' ha crecido, sus proveedores lo han hecho con ellos también. Y tan alta es la confianza que le tienen a ellos, que se han destacado en cumplirle a Tostao' de manera constante y seguir el modelo primordial para su empresa, que es el de bajo costo.

Y **tercero**, el último hecho, es que los creadores de Tostao' siempre pensaron en tener “tiendas de paso”, con el fin de tener un servicio rápido y que el cliente pueda ganar más tiempo en su día a día. Los fundadores fueron unos genios al pensar en esto, ya que actualmente, la operación fuerte de Tostao' está concentrada en la ciudad de Bogotá. Esta es una ciudad donde la gente hace lo que sea por ganar tiempo en sus vidas. Y cuando la población se dio cuenta que existía una tienda que los alimentaba, además sus productos eran pan y café (productos de la canasta básica familiar), y que podían comprarlo y disfrutar de ellos en un tiempo rápido, se casaron con la marca y comenzaron a convertirse en no solo clientes fieles, sino clientes potenciales del negocio.

Con estos tres hechos mencionados y explicados anteriormente, Tostao' generó un impacto positivo en los colombianos, e hizo que la competencia se diera cuenta que si podía existir un pez, que luego se convirtió en tiburón y los está afectando para que se concienticen de sus precios y organicen estrategias para poder llegar a todos los colombianos.

Este modelo es más que exitoso y aplaudido en Colombia. Los fundadores de Tostao' tomaron un riesgo gigante: que su mecanismo de venta no funcionara. Pero por leyes económicas, de oferta y demanda, su modelo ha sido escuchado en todo el país y además, sus clientes viven felices y satisfechos de saber que, en sus vidas pueden contar con unos productos tan deliciosos. Actualmente Tostao' cuenta con 307 tiendas, en tan solo 3 años, y su plan de expansión por todo el país sigue en pie.

Esto demuestra a los emprendedores y a los empresarios colombianos que en Colombia si existen verdaderas oportunidades. Oportunidades para generar empleo, para generar beneficio a la gente, para generar ingresos, para crear nuestras empresas y más que todo; para cumplir nuestros sueños.

8. Valor agregado y beneficio para los clientes

Actualmente, las empresas no pueden pensar únicamente en ofrecer productos y buscar clientes para venderlos con el único fin de ganar dinero. Los cambios que ha habido en la estructura de las compañías y la forma de vender ha hecho que las marcas y empresas evolucionen en todos los aspectos. Y uno de esos aspectos o característica en la cual están trabajando hoy en día es el valor agregado. El valor agregado es aquello que se le ofrece al cliente de más, aparte de el producto o servicio. El mismo nombre lo identifica, y como punto de vista del cliente es: “Qué valor agregado me va a brindar la marca a diferencia de el producto o servicio que estoy adquiriendo?”

Y en esto es lo que especialmente deben pensar las compañías en su estrategia de venta. Aquellas empresas o marcas que brindan un valor agregado exageradamente bueno, van a ser exitosas o por lo menos los clientes las caracterizarán como buenas y amigables con ellos. En Colombia esta cultura apenas está comenzando a aplicarse, y las marcas que lo han hecho, han logrado una ventaja a diferencia de sus competidores. Estas marcas y empresas innovadoras se han reinventado y han logrado llegar a su target de manera distinta.

Tostao’, gracias a su excelente plan de negocio y estructura de ventas, logró ofrecerle un valor agregado al cliente desde el principio, siendo estas una de las causas de su crecimiento tan masivo.

Tostao’ ofrece como valor agregado :

- Un producto de excelente calidad a precio asequible comparado al de la competencia
- Ahorrarle una cantidad de tiempo a las personas, vendiendo a través de locales pequeños, más conocidos como “tiendas de paso”.

Suena sencillo, y a la vez no tan elaborado, pero ningún restaurante de café y pan en Colombia había llegado a sus clientes de la manera en que lo ha hecho Tostao’. Tal vez ellos vieron una oportunidad que estaba casi dibujada en la vuelta de la esquina, y que era obvia para los vendedores de café y pan; pero los primeros en cambiar la forma de vender estos

productos y atreverse a imponerlo en el mercado fue Tostao' y por eso; han cautivado tantos paladares en un tiempo específico.

Esta evolución es lo que necesita un país como Colombia: marcas innovadoras, que tengan una gran conexión con el cliente, que sean agradables desde el punto de vista de calidad, que sean asequible desde el punto de vista del precio y lo más importante, que logre tener un marketing interesante e innovador para que la marca demuestre realmente su valor y logre obtener conexión con sus clientes. Con estas características, se puede decir que Tostao' ha hecho una excelente labor en todas las mencionadas anteriormente, y eso es lo que realmente hace la diferencia para innovar, evolucionar y alcanzar el éxito como compañía.

Larry Page, empresario emprendedor y fundador de Google menciona en una de sus frases favoritas: “Mi experiencia es que cuando la gente intenta hacer cosas ambiciosas se preocupan de fracasar cuando comienzan. Pero todas las cosas interesantes que se logran son las que consiguen un gran valor agregado”.

9. ¿Cómo identificaron la oportunidad de negocio?

Colombia es un país que tiene un gran potencial en la industria cafetera. Gracias a ello, se han creado grandes empresas que vieron la oportunidad de mercado en relación con el consumo que tienen los habitantes de este país con productos de café. Las grandes empresas que se han encargado de vender el café y además productos de panadería han sido: Oma , Pan Pa Ya y Juan Valdez. A estas tres empresas se les puede caracterizar por ser un estilo de restaurantes, pero necesariamente no son así, pues su fuerza de venta está en los productos de café y pan. Estas empresas en específico han sido líderes en el mercado y a pesar de que una es competencia de la otra, cada una tiene sus estrategias de mercado para poder mantenerse como líderes. Pero, aun así, Tostao' identifico ciertas oportunidades de negocio para abrirse en el mercado colombiano. Los empresarios de este gran proyecto, analizaron que el mercado de ventas minoristas estaba en crecimiento, y aprovecharon esta oportunidad para abrir un negocio que hoy en día está dando más que frutos. Así lo dice Nielsen, en una encuesta realizada en el 2005: “El mercado minorista en Colombia es considerado de ser uno

de los más modernos de Latinoamérica” (Nielsen, 2005). Además, esta cadena aprovechó varias noticias que eran una realidad en el país. Por ejemplo: “La panadería en Colombia debe asumir la presencia de nuevos jugadores extranjeros, atender el llamado a la innovación, mejorar la capacitación, aumentar el consumo per cápita de 23 kilogramos por año y enfrentar los desafíos de un consumidor más exigente” (La Barra, 2014). Pues Tostao’ aprovechó todas estas oportunidades y abrió 100 locales en el país en el 2016 ofreciendo un producto fresco, a un menor precio que ha atraído a muchos clientes nuevos y se han enamorado de él.

- Investigar cuáles han sido los factores del crecimiento a corto plazo de Tostao’, con un modelo de negocio de bajo costo. Además, investigar cuál fue la oportunidad de negocio que ellos vieron en Colombia.

Causas o factores de crecimiento a corto plazo (Modelo de Bajo Costo)

A continuación, una pequeña historia. Años después de la segunda guerra mundial, ente 1955 y 1985, sucedieron unos hechos históricos que marcaron la industria de la aviación. En esa época existían pocas aerolíneas, y por lo menos en Europa, casi todas eran compañías bandera (British Airways, Air France, Lufthansa, entre otras), significando que las naciones tomaban a todas las pequeñas y medianas aerolíneas y las fusionaban para convertirlas en “aerolíneas bandera (una sola)” del respectivo país. En esa época, los avances que la aviación experimentó durante la segunda guerra mundial hicieron que, por primera vez, los viajes por aire fueran económicos.

Para esa época, en el continente europeo, la IATA (Asociación Internacional del Tráfico Aéreo), reunía a las principales aerolíneas para fijar tasas y tarifas internacionales de las cuales se tenían que regir para competir de manera leal. Pero esto trajo consigo muchos problemas ya que, en Estados Unidos, se conocían las compañías aéreas por ser más eficientes por su desarrollo y tecnología después de la posguerra.

Las aerolíneas europeas realmente estaban perdiendo dinero por tantos tratados entre ellos para poder competir y EEUU estaba haciendo de las suyas mientras estaba operando de manera independiente en comparación con las aerolíneas europeas. Además, en 1978, el Congreso de EEUU aprobó la desregulación completa del sector de aviación doméstica del

país. Esto hizo que las compañías establecida como American, United y Delta utilizaran estructuras de rutas nodo y radio y sistemas de reservas informatizados para impulsar una nueva ola de consolidación.

En la tabla 2 se puede analizar la diferencia entre la productividad de las plantillas de las aerolíneas de EEUU y Europa en 1978.

Tabla 2: Productividad de las plantillas de las aerolíneas de Estados Unidos y Europa, 1978.

Aerolínea	Plantilla	Pasajeros por empleado	Empleados por avión
Aerolíneas de Estados Unidos			
American	40.134	762	158
Eastern	35.899	1.099	156
Pan American	26.964	358	355
TWA	36.549	665	156
United	52.065	657	156
Aerolíneas europeas			
Air France	32.173	333	314
Alitalia	17.040	374	279
British Airways	54.645	308	264
KLM	17.812	231	326
Lufthansa	29.400	460	320

Fuente: Rivikin, J.W. (2000)

Luego de darse cuenta de esto, las compañías europeas decidieron ayudarse entre sí, y hacer normas más justas de competencia para que pudieran superar el problema que estaban viviendo. British Airways fue una de las compañías en despegar rápidamente. Privatizaron gran parte de la compañía y reformaron todo el modelo de negocio de la compañía. Esto involucró cerrar estaciones de mantenimiento, reducir empleados de la compañía, privatizarla y además trabajar en nuevas rutas y en un modelo de negocio enfocado al servicio, y trabajar de la mano con las agencias de viajes.

Finalmente lograron su objetivo para 1986, ser una de las aerolíneas más amplia del mundo, llegando a 145 destinos de 68 países. Ya para este año las aerolíneas europeas habían

recuperado su nivel de calidad y estaban logrando utilidades seguidas por primera vez después de varios años.

En la tabla 3 podemos analizar cómo British Airways mejoró sus resultados indiscutiblemente desde el año 1983.

Tabla 3: Resultados de British Airways, 1977-1985

	1977	1979	1981	1983	1985
Ingresos (millones de libras)	1.073,9	1.403,3	1.760,0	2.051,0	2.905,0
Beneficio de explotación antes de impuestos e intereses (millones de libras)	95,8	76,0	-102,0	169,0	292,0
Pasajeros (millones)	14,5	15,8	17,0	16,3	18,4
Plantilla (miles)	54,3	55,9	53,6	45,9	38,1
Kilómetros-tonelada disponibles (millones)	6.233,0	7.164,0	7.930,0	7.208,0	7.837,0
Kilómetros-tonelada usados (millones)	3.607,0	4.416,0	4.812,0	4.461,0	5.267,0
Carga (porcentaje)	58,0	62,0	61,0	62,0	67,0

* Carga = porción de los kilómetros-tonelada disponibles que se usaron; es una medida de la utilización de la capacidad.

Fuente: Rivikin, J. W. (2000).

Luego de todo este suceso, aun así, las aerolíneas tenían altos costos, por ende, altos precios y la gente en muchas ocasiones preferiblemente decidían tomar tren en vez de tomar un avión por cuestión de precios al consumidor. Y en el año 1985, dos hermanos visionarios llamados Cathal y Declan Ryan, criados en el sector de la aviación, tuvieron una gran idea. Ofrecer tickets de avión a unos precios casi que impensables. Para el público eran económicos, asequibles, razonables y además obtenían una excelente calidad en el servicio brindado. Esta gran idea se convirtió en Ryan Air, una de las aerolíneas de bajo costo más grandes del mundo actualmente.

Ellos optaron por un modelo de negocio de bajo costo, en donde se le ofrece al cliente un producto de calidad a un precio razonable. El gran boom de ellos en su lanzamiento fue sencillo. Aer Lingus, una compañía irlandesa, la más reconocida en su país, junto con British Airways cobraban, siendo los vuelos menos caros, de ida y vuelta sin restricciones de ruta, un precio de 208 libras irlandesas (equivalente en ese entonces a 189 libras esterlinas). Esto era únicamente para su ruta de Dublín-Londres. Esto generó una gran oportunidad y estrategia para los hermanos Ryan. Ryan Air comenzó ofreciendo un servicio y comidas comparables a los de Aer Lingus y British Airways en 1985. Pero la aerolínea se distinguiría

de las compañías de bandera de dos maneras. La primera, sus empleados se esforzarían por prestar un servicio de primera clase al cliente. Y la segunda, la compañía cobraría una tarifa sencilla por un billete sin restricciones. Ryanair anunció que la tarifa de sus servicio ida y vuelta Dublín-Londres sería de 98 libras irlandesas. De ahí en adelante la empresa creció a un nivel acelerado y positivo, haciéndole caer en cuenta a las otras compañías que algo debían hacer para reaccionar frente a semejante competencia.

Esta historia es importante porque hace un paralelo con el caso del fenómeno de Tostao' en Colombia. Algo similar sucedió en el 2015. La gente descubrió un nuevo mecanismo y una nueva experiencia para comprar pan y café a un excelente precio, y este descubrimiento se llama Tostao'. Es por esta sencilla razón que han tenido un crecimiento tan acelerado en tan corto plazo, abriendo en promedio 150 tiendas por año. Y esta razón se denomina modelo de negocio de bajo costo, en donde se enfocan en vender un producto de calidad, a un precio justo, con un excelente servicio.

Oportunidad de Negocio

Para el desarrollo de este trabajo, se dio la gran oportunidad de lograr una entrevista con Lorena Poveda, Orientadora de Recursos Humanos de Tostao'. En esta conversación se tocaron varios temas de interés como: Capacitaciones, posicionamiento de marca, inversión, crecimiento a corto plazo, valor agregado y negocio de bajo costo. Pero el más importante fue el tema de la identificación de la oportunidad de negocio. Hablando de el, la Orientadora resaltó:

“Es sencillo, Michel, Pedro y los demás accionistas fundadores de esta gran idea tenían un objetivo en común, y era crear una organización de la cual la gente pudiera estar orgullosa, tanto para los clientes como para los empleados. Para los clientes por el hecho de obtener un producto de calidad, a un excelente precio. Y para los empleados, porque se iban a sentir empoderados para trabajar, siguiendo un modelo de autogestión. Los socios pensaron cuál sería la tienda o los productos que iban a montar, y de manera rápida y sencilla analizaron cuáles eran los productos promedio que más consumen los colombianos. El resultado fue café y pan” (Poveda, 2018).

Estos socios decidieron crear la empresa, llamada grupo empresarial BBI S.A.S., en la cual crearon un modelo de tiendas en donde se vendieran: productos de café, pan y manteniendo un foco de su negocio que es: ser una tienda de paso. En esto ellos vieron la gran oportunidad, que los ciudadanos en Colombia no tenían una opción así. Aún más en Bogotá, una ciudad con una población de más de 8 millones de habitantes y que viven con el tiempo limitado por los afanes del día a día. Al ellos tener un Tostao' cerca de su oficina, casa, trabajo o escuela, y con un servicio rápido que no les quitaría mucho tiempo, se convierten en clientes fieles. Y así fue como descubrieron un huevo de oro escondido en el mercado colombiano.

10. Recursos Humanos

El área de recursos humanos es una de la más importantes en las compañías. Hay miles de casos de manejo de recursos humanos únicos, que han llevado a la compañía a tener un manejo de personal totalmente exitoso. El buen manejo de recursos humanos es clave, tanto para los empleados como para los clientes. Para los empleados, porque se benefician de manera directa, obteniendo un buen trato por parte de la compañía y aprendiendo a vivir mejor a través de ella. Y por parte de los clientes, de manera indirecta, ya que al los empleados estar contentos en la compañía, pueden ser mas eficientes y brindar un mejor servicio a los clientes, transmitiéndoles esa imagen de orgullo y felicidad por pertenecer a la empresa.

Existen muchas empresas que se pueden tomar como ejemplo por tener un excelente manejo de recursos humanos. Dos de ellas son Crepes & Waffles y Starbucks Coffee, marcas que pertenecen al sector de alimentos.

Para este trabajo, se realizó una entrevista con Camila Villa, Directora de Desarrollo Humano de Crepes & Waffles, para obtener datos e información acerca de sus modelos de capacitación. La directora resaltó que: “Sus empleados son el mayor activo que tiene la empresa, y generan estrategias para que estos puedan estar contentos y satisfechos” (Villa, 2018). Además tienen un programa donde únicamente contratan para sus restaurantes,

meseras que sean madres cabeza de familia para así poder ayudarlas a sacar la vida de sus hijos e hijas adelante. Esto con el fin de hacer un aporte a la sociedad y ayudar a aquellas mujeres que más que ser trabajadoras, son unas guerreras que luchan por sacar a sus familias adelante, así brindándoles un apoyo económico para que puedan vivir bien.

Crepes & Waffles es una empresa que en sus procesos de capacitación, lo que más valoran son los valores, la cultura, el amor, la alegría, el respeto y la solidaridad de sus empleados y de la compañía. Ellos piensan que los empleados se están jugando su oportunidad de vida y por eso se preocupan por el bienestar de ellos. Además saben que la igualdad es algo que se vive en Crepes, en donde no existe la diferencia de cargos y todos se tratan por igual. Tienen un programa en donde tienen como objetivo cambiar el chip de la vida de sus empleados, en engrandecerlos y hacerles saber que son personas útiles e importantes para la sociedad. Y por último, se logra expandir este buen ambiente por medio de las experiencias transmitidas sobre casos de la esencia del día a día de las meseras. A esto se le llama experiencia sobre experiencia y es un crecimiento extraordinario para la compañía.

Por coincidencia, Starbucks Coffee, la cadena de café más grande del mundo, es una de las compañías a nivel mundial en tener uno de sus mejores procesos en la capacitación de sus empleados, siendo este una parte de los procesos dirigidos por el área de recursos humanos.

Estas dos empresas mencionadas anteriormente, son un gran ejemplo por ser compañías que se preocupan por sus empleados y reconocen que son la parte más importante para su crecimiento, y Tostao' siendo una empresa joven, aplicó mecanismos para lograr tener a sus empleados satisfechos y brindarles comodidad a la hora de trabajar.

En la entrevista con la Orientadora General de Recursos Humanos de Tostao', se obtuvo información detallada en la cuál cuenta detalles acerca de sus procesos de reclutamiento y cómo esta organizada la empresa desde el punto de vista humano y administrativo. Luego de obtener esa información, es posible darse cuenta de cómo hace sentido todo el modelo de negocio, su estrategia y su manejo de recursos humanos; conectándose entre sí. Tostao' es una compañía que se basa en la **autogestión**, y lo ha hecho de manera exitosa y profesional.

Tostao' es una compañía que brinda formación, mas que capacitación a sus empleados. Además cuentan no con una misión ni con una visión, sino con un propósito común que los ayuda a crecer. Quieren convertirse en una auto organización en donde el individuo sea la persona empoderada para ayudar en el crecimiento de la compañía.

Además de tener su filosofía de autogestión, tienen otra que la aplican y hacen un aporte a la sociedad. Ellos piensan que las personas deben y pueden tener segundas oportunidades en sus vidas. Es por esto que tienen un convenio Casa Libertad, un centro de reinserción social creado por el gobierno para brindar herramientas que faciliten la reintegración a la sociedad a aquellas familias que fueron condenadas por delitos. Estas personas salen de la cárcel buscando oportunidades para cambiar su vida, y Tostao' es una de estas empresas en contratarlos y brindarles tanto una oportunidad como la confianza para que puedan hacer un buen trabajo. Actualmente cuentan con 38 reinsertados en sus tiendas trabajando con ellos.

El proceso de contratación de Tostao' es sencillo. Primero deben existir las vacantes de los puestos, luego se hace un reclutamiento de las personas en donde reciben hojas de vidas y esperan hasta el momento en donde se hace la selección de los empleados. Luego de estos pasos, se le hace la oferta de trabajo a la persona y se le explica de qué se trata su puesto al que ha sido seleccionado y cuales van a ser sus funciones en la compañía. Luego se hace la contratación y finalmente se hace la inducción, que ya incluye el proceso de capacitación, para convertirse en un empleado exitoso y duradero de Tostao'. El siguiente cuadro explica de manera clara el proceso:

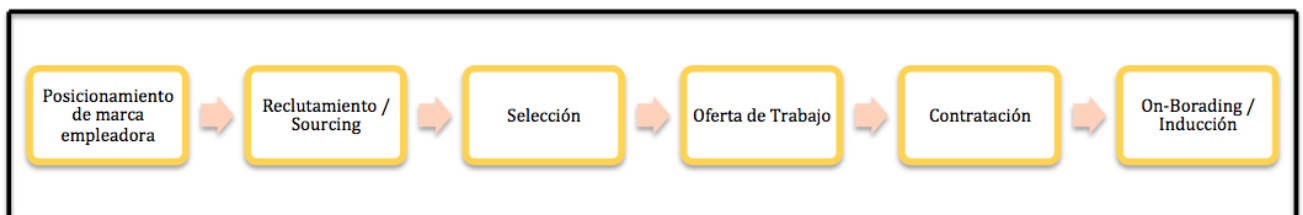


Figura 6: Proceso de contratación

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista. (Poveda, 2018)

El eficiente proceso de selección de Tostao' les permite crecer y mantener una rotación baja de personal. Además, ellos miden el desempeño de sus colaboradores y de cada local, como parte esencial del negocio para que sea rentable.

10.1 Mecanismo de capacitación para empleados, y atención al cliente

Los empleados de Tostao' son entrenados por las personas con mayor experiencia en la compañía. Si una persona entra a ser un nuevo tendero, sus compañeros lo tendrán que capacitar para que aprenda de manera rápida y sencilla. Como es una compañía basada en la autogestión, ellos esperan que el individuo aprenda rápido y pueda sentirse apoderado de sus responsabilidades y de su puesto. Existen dos módulos para entrenarlos que son los *coaches*, que son las personas que supervisan y entrenan de primero a los empleados y segundo se aplica el aprendizaje de las técnicas como baristas, para servir café de manera eficiente y rápida con una calidad excelente y brindarle al cliente lo que el quiere.

La misma organización se encarga de capacitar a sus empleados bajo una formación con el fin de crear una transformación a ellos y hacerlos sentir verdaderamente empoderados y que realmente son las personas que aportan la mayor información a la compañía acerca del servicio al cliente y los productos.

Tostao' es una empresa que desde su inicio generó una estrategia de Recursos Humanos clave para poder crecer de manera sólida. Siempre pensó en su estructura como horizontal y además dio a entender desde un principio que su empresa no era jerárquicamente compuesta.

En los puntos de venta no hay administradores y además, los horarios los manejan los empleados mismos. En promedio hay dos o tres empleados por tienda y entre ellos, uno es el que comunica los problemas a una persona encargada.

Con esto, ellos optan por ser una organización naranja, brindándole mayor espacio a sus empleados para maniobrar y puedan tener mayor poder y confianza en la toma de sus

decisiones. Esto únicamente con el fin de motivar a los empleados y colaboradores a alcanzar sus objetivos y puedan realizar su trabajo de manera positiva. Tostao' es una empresa que realmente se preocupa por que todos puedan participar y aportar. Lo que logran hacer es empoderar a sus empleados y hacerlos sentir más seguros de si mismos. En la figura 7 se demuestra de manera clara la composición de su estructura organizacional.



Figura 7: Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista. (Poveda, 2018)

Se puede analizar de su estructura que todos los canales se comunican entre ellos y no hay ninguno por encima de otro, simplemente es una estructura paralela horizontal que conecta a todas las áreas entre ellas y convierte a la empresa en un modelo estructural colaborativo.

11. Servicio al cliente

El servicio al cliente es uno de los pilares más importantes para que una organización pueda tener éxito y perdurar en el tiempo. Cada vez más, la competencia es mayor y los productos ofrecidos en el mercado varían. Además los consumidores se vuelven más exigentes, buscando no solo calidad y precio, sino también un excelente servicio al cliente. El servicio al cliente en cualquier negocio debe ser clave y debe ser bien manejado para que los clientes perduren a través del tiempo. Tostao' es una empresa que creció enfocándose en su servicio

al cliente. Se debe aclarar que el servicio al cliente va ligado de los buenos precios para una excelente experiencia, pero no son lo mismo. Una empresa puede tener excelentes precios pero si llevan un mal manejo de los clientes, pueden fracasar como negocio. El servicio al cliente es la atención que se le brinda al cliente al momento de ser atendido o al venderle un producto en específico. Tostao' es una empresa que no solo cuenta con unos excelentes precios, sino que también trata bien a sus clientes. Esta reconocida marca cuenta con unos pilares que la caracterizan como:

- Rapidez en la atención
- Seguridad en sus locales
- Ambiente agradable y cómodo
- Higiene en sus productos
- Atención personalizada

Es increíble pero un negocio como Tostao', además de tener precios justos, tiene presente el manejo del servicio al cliente y nadie más que su Orientador General, Pedro Gasca, sabe que ese es el secreto para vender bien. En una entrevista concebida a la revista Portafolio en se le pregunta: “¿Qué hace diferente al servicio al cliente de Tostao? ¿Cuáles son sus premisas?”, y el respondió: “El servicio al cliente lo concebimos desde el origen del negocio como una propuesta para democratizar el consumo. Tostao' está al servicio de todo tipo de personas, rompiendo las barreras, los estratos, las diferencias en los poderes adquisitivos y la segmentación de la ubicación de los negocios. El servicio tiene su raíz en la atención, el cuidado y la adaptación a las necesidades del otro y con nuestra calidad, precio y expansión buscamos satisfacer a los clientes” (Portafolio, 2018).

Esto refiere a Tostao' como una empresa joven que se preocupa desde su inicio a tener un buen servicio al cliente. Además, esta marca cuenta con un servicio exclusivo en sus tiendas y hay personas encargadas en la compañía que son las que verifican las sugerencias para mejorar y los reclamos de sus tiendas. También se encargan de verificar los buenos comentarios y comunicarles a su equipo de trabajo lo bien que lo están haciendo y en que puntos del servicio deben mejorar.

Existe otro punto importante, que hace que esta empresa sea aún más de admirar. Ellos ofrecen su pan recién horneado y fresco. En la entrevista con Lorena Poveda ,Orientadora de Recursos Humanos, se preguntó como hacían para siempre tener el pan fresco a lo que ella comentó: “Nosotros distribuimos el pan fresco en la madrugada y es repartido a todos los puntos de venta. Tratamos de que llegue a la misma hora gracias a nuestro mecanismo de distribución y nuestros proceso de abastecimiento estudiados. Luego de que es distribuido a las tiendas, se vende ese mismo día, o por lo menos tratamos de que se venda completamente. Los productos que sobren los donamos al Banco de Alimentos, así que ahí hacemos un aporte social, y no desperdiciamos comida que es lo más importante. Luego, los tenderos hacen su pedido al finalizar el día y nos informan cuantos en cuantos panes debemos abastecerlos. Ese día se preparan los panes para que estén recién horneados y al mismo día se repite el mismo proceso, los distribuimos al punto de venta. Así logramos tener pan fresco en todas las tiendas y lograr ofrecérselo al cliente de esta manera. Todo esto gracias a nuestro excelente equipo operativo de trabajo” (Poveda,2018).

Para ellos es muy importante cumplir con esta premisa, que es necesaria para seguir manteniendo a sus clientes contentos y satisfechos con el sabor de Tostao.

Pedro Gasca lo afirma en la entrevista hecha para Portafolio donde cuenta: “El servicio en las tiendas Tostao’ cumple con nuestro lema sin prisa, sin pausa y está constituido desde varios frentes: agilidad en la atención, teniendo en cuenta la afluencia de clientes; orientar en la opción de compra al tener un amplio portafolio con más de 180 productos para todos los momentos del día: desayunos, almuerzos y antojos; asegurar una atención conforme a las expectativas del cliente; mantener los espacios agradables, a pesar de que es un reto incentivar la cultura del autoservicio, ya que, por ejemplo nuestras neveras tienen los productos al alcance de los clientes; cumplir con la preparación, producción y entrega de los productos frescos que son hechos diariamente en la planta; garantizar los estándares de calidad en cada producto y organizar la logística de manera eficiente para su llegada a cada tienda. Todos estos aspectos son posibles al tener como pilar el servicio tanto con nuestros clientes como internamente en la organización” (Portafolio 2018).

Aún así , no todo es color rosas. Existen unos puntos en los que Tostao' debe mejorar, como cualquier compañía en su transcurso y en materia de operación diaria. Estos temas son:

- Sólo empezaron a dar utilidades a los tres años de operación, lo que significa una deuda grande para a compañía.
- Han tenido problema con los empaques de sus productos en cuanto al tamaño. Por ejemplo las tapas de café por temas con el proveedor.
- Rotación de producto es tan rápida, que en varias ocasiones los mostradores no cuentan con los productos suficientes para abastecer su puntos de ventas y cumplir con su demanda.
- La falta de personal hace que las colas en horas pico sean mas largas de lo común.
- Calibrar la logística de un negocio de este tamaño es complejo y toma tiempo

Pero a pesar de esto, esta reconocida marca trabaja día a día con su equipo de trabajo para lograr crecer y convertirse cada vez en una empresa mejor. Una vez esta compañía se preocupe por sus servicio, tiene una gran ventaja en comparación con un sin fin de restaurantes y tiendas en donde el servicio es malo y la gente, por más rica que sea la comida no vuelve. En Tostao' cultivan paladares no solamente con su frescura y su sabor, sino también con su excelente servicio al cliente.

12.Estrategia de locales

Como muchos saben, Tostao' es un negocio reciente en Colombia, con tan solo tres años en el mercado. Su apertura fue en diciembre del año 2015, cuando únicamente contaban con cuatro tiendas mientras probaban su modelo de negocio en los clientes y analizaban las reacciones de estos. Todo demostró que a la gente le gustó el negocio y la acogida fue tan grande, que el crecimiento de ellos también. Hoy en día cuentan con 300 tiendas y su objetivo es cerrar el año con una apertura de 124 puntos más. En una entrevista de hecha por Portafolio a Pedro Gasca, orientador general de BBI Colombia S.A.S. (Grupo empresarial dueño de la marca Tostao'), se averiguó información relevante acerca de ciertas estrategias

de esta reciente compañía para lograr altas ventas, alto flujo de clientes y tener un rotundo éxito en la mayoría de la apertura de sus locales.

- Investigar cuáles han sido las estrategias de venta de Tostao', para atraer una alta cantidad de clientes y tener tanto éxito en la apertura de locales.

12.1.Estrategias para sus ventas

Tostao' decidió hacer un modelo de negocio de bajo costo. Por esta misma razón decidieron crear un negocio en donde la inversión fuera baja, los precios fueran adecuados para el público. Y al llamarlos adecuados significa que es una tienda de café y pan para todos los estratos del país. Desde el más alto hasta el más bajo.

Comenzando por hablar de las estrategias de ventas, su modelo de negocio cuenta con tres pilares fundamentales. Estos son:

1. Precio
2. Servicio
3. Calidad

Al basarse en estos tres pilares, de entrada llaman la atención de las personas y generan curiosidad en los clientes. Pedro Gasca, en una entrevista concebida a El Espectador comenta cuál ha sido su secreto para crecer rápidamente y sin desbordarse: “La respuesta y el secreto está en los clientes. Cuando hay demanda se genera una oferta, eso es lo que hemos hecho con Tostao'. Cuando abrimos una tienda e identificamos una gran acogida que se representa en buenas ventas y gran volumen de visitas, podemos abrir una tienda cercana.” “Esto permite que los clientes tengan no solo una sino dos o más opciones de nuestros puntos en una misma zona, mejorando tiempos de servicio al dispersar el flujo en diferentes tiendas. Queremos agradecerles a nuestros clientes que nos han dado ese gran voto de confianza, el cual nos permite decir hoy que, en tan solo dos años, somos la empresa de café con mayor número de tiendas dentro del país” (El Espectador, 2018).

Analizado el artículo se puede concluir que Tostao' está muy enfocado en un crecimiento rápido, pero con una estructura sólida para que no vayan a cometer un grave error. Por eso decidieron focalizarse en Bogotá por ahora.

Otra estrategia para vender ha sido su slogan *Sin Estratos*, que incluye a prácticamente toda la gente del país. Dicen que para los negocios debe haber una focalización acerca del target de clientes al que se quiere llegar, pero hay ciertos negocios que les funciona llegándole a un alcance aún mayor a que únicamente un target en específico. Primero que todo el pan es un producto básico de la canasta familiar. Y es sencillo, aunque suene difícil. Gracias a que los colombianos tienen una gran preferencia en el pan, su elevado costo era una barrera para las personas de bajos ingresos en el país. Esto ayudó a que clientes de diferentes estratos se sintieran identificados con Tostao', por lo que comenzaron a comprar en sus tiendas hasta volverse fieles a ellas y a su producto.

12.2. Estrategias para alto flujo de clientes

En Tostao', según el diario La República, “reciben 37.000 clientes al día, un número que seguirá aumentando en los próximos cinco años, pues planean llegar en ese tiempo a los 700 establecimientos abiertos” (La República, 2017). Esta cifra es un alto índice de rotación diaria de clientes. Haciendo una investigación de cuáles han sido las razones para tener ese alto flujo de clientes, se logra descubrir ciertos factores que son reales y que generan que una persona vuelva a comprar en sus tiendas.

Las factores son:

- Locales con un promedio de 50 metros cuadrados de tamaño.
 - El tamaño de los locales (pequeños) realmente es una decisión directa de la empresa, Y esto lo hacen como estrategia por parte de su modelo de negocio. La razón por la que han hecho esto es porque ellos no quieren que la gente se quede dentro de sus tiendas, sino que sea una tienda de paso para las personas. Es por esto que en sus tiendas no cuentan con Wifi, ni con mesas, ni con

meseros. La gente únicamente va compra, empacan sus productos en bolsas y se van. Además, los factores favorecen a las tiendas de Tostao' por lo que la gente en la ciudad de Bogotá vive con el tiempo más que justo y cuando descubren una tienda en donde se pueden alimentar de una manera rápida y sencilla, quedan realmente felices y lo toman como parte de su vida diaria.

- Producto de calidad
 - Utilizan un café 100% colombiano de calidad superior.
 - Utilizar pan colombiano y pan importado. Además, el pan lo venden recién horneado. Nunca hay un pan del día anterior. Y para hacer esto, el pan que no se consume ese mismo día, es donado al banco de alimentos de la respectiva ciudad dónde esté ubicado el punto de venta.

- Locales al alcance de los clientes
 - Su objetivo es que por cada cuadra y media la gente encuentre un Tostao' por su zona. La pregunta es: ¿Cómo les ha funcionado esta estrategia si la diferencia entre una cuadra y media es absolutamente nada? Pues es sencillo, como esta empresa quiere que sus tiendas sean de paso especialmente, piensan que la gente que va caminando simplemente para en la que le queda al lado, y no piensan caminar más por un producto que pueden tener a su alcance de forma rápida. Además, como plus, logran obtener un alto flujo de gente que se moviliza rápido en sus tiendas y con su ubicación estratégica logran distribuir la concentración de sus clientes por cada tienda.

- Precios bajos
 - Su estrategia va orientada a precios justos sin pensar en sacarle provecho a los clientes, con la única razón de aumentar ganancias para la empresa.
 - Además, siempre tienen en cuenta cómo la economía de una persona puede mejorar si la empresa puede hacerlos ahorrar más vendiendo a precios justos.

- Con sus precios bajos, logran tener ventas en alta cantidad. Ya todos sabemos la fórmula de las ventas cuando un producto de bajo margen se vende en una alta cantidad. Este genera ingresos suficientemente altos para cumplir las metas y obtener buenos resultados.

12.3. Éxito en la apertura de locales

Su éxito en la apertura de locales hace parte de dos factores importantes. El primero es un músculo financiero grande, y el segundo es el bajo costo de inversión para hacer las tiendas. Las cifras financieras de este negocio aún no se pueden saber con exactitud ya que han reservado esa información, pero se pueden hacer conclusiones acerca de estos dos factores. El músculo financiero se debe a que ellos tienen unos accionistas importantes y con capacidad financiera suficiente para hacer un aporte de capital significativo y de una capacidad alta que alcanza lo suficiente para que ellos pudieran tener el crecimiento que han tenido. Segundo, cuentan con un fondo de inversión que los apalanca financieramente. Y por último, préstamos bancarios, que son un gran apoyo para ellos.

En realidad, funciona como cualquier negocio, únicamente que sus accionistas tienen mucho poder económico que permite a la empresa crecer de manera rápida y continua. Tostao' también cuenta con un flujo de caja importante. Lo que hace que esta empresa obtenga dinero de manera rápida y pueda tener un ROI positivo en un corto tiempo.

En un artículo de la revista Dinero llamado “El Modelo sin estratos de la cadena Tostao', Café y Pan”, Michel Olmi, uno de los fundadores de BBI –Bakery Business International–, explica que “no es que se trate de un negocio que no existiera; queríamos un formato con un esquema de precios que llegue a una base mucho mayor de consumidores. Con eso no se necesita mayor crecimiento económico, solo atender ese gran mercado” (Dinero, 2016).

Michel Olmi fue el creador y fundador de Tiendas D1, las cuáles vendió al grupo Valorem, el grupo empresarial la familia Santo Domingo. Luego creó Justo&Bueno y su idea que

siempre quiso hacer realidad fue Tostao'. Hoy en día existe y cuenta con 307 locales en Bogotá. Michel es caracterizado por ser un excelente empresario.

Por último, otro factor de las estrategias de las aperturas de locales es que no lo hacen por medios de estudios de calor en un mapa de las ciudades o analizan donde se concentra la mayor cantidad de gente, sino que utilizan un método directo. Es decir, 5 personas que trabajan en Tostao' salen todos los días a la calle en equipo y analizan y observan en dónde hay mayor flujo de gente y en qué horarios. De acuerdo con esto, abren un Tostao' en ese sitio. Puede que suene extraño y que sea una formula sin éxito, pero al fin y al cabo a ellos les ha funcionado. Esto se puede concluir porque de las 307 tiendas que tienen actualmente, únicamente han cerrado 8 tiendas. Pedro Gasca en una entrevista exclusiva para Portafolio lo menciona así: "Hemos cerrado 8 tiendas en dos años que llevamos en el mercado. Decidimos cerrarlas al identificar que por temas de seguridad o flujo de personas no fueron ubicaciones acertadas." (Portafolio, 2018)

Luego de analizar toda esta información acerca de la estrategia de venta de Tostao', como atraen una alta cantidad de gente a sus locales, y como logran el éxito en su apertura; se puede decir que este es un modelo único en el negocio de la industria del café y pan y que vieron una oportunidad y la aprovecharon. Una oportunidad que los colombianos necesitaban para poder facilitar su vida y comprar con facilidad productos de café y pan. Tostao' es un modelo de negocio a seguir.

13. Posicionamiento de Marca

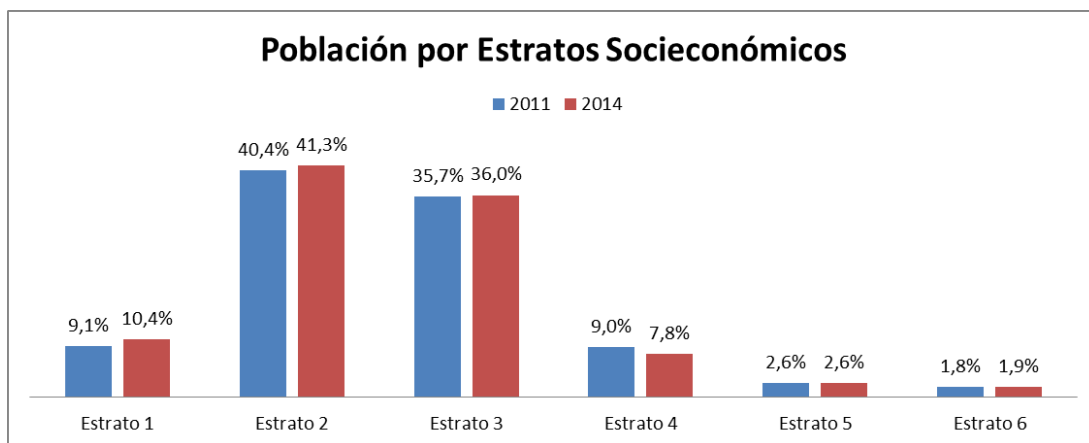
- Analizar el impacto de las ventas de la cadena Tostao' y cuáles han sido los cambios que ha generado en el mercado.

Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas que tiene Tostao' puede resultar por la forma en cómo ha vendido a los clientes. Un modelo *sin prisa, sin pausa* y además *Sin Estratos*. Tostao' desde un principio

mencionó que quería venderle a todos los colombianos y es lo que están cumpliendo. En la entrevista a Dinero, en el año 2016, se puede resaltar: “Pedro Gasca, uno de los líderes de BBI, asegura que, por tratarse de un modelo ‘que no tiene estratos’, sus puntos están ubicados a lo largo y ancho de la ciudad. “Tenemos cuatro puntos en Soacha, cinco puntos en Suba, tres en Bosa y uno más en Tunjuelito. Además, atendemos el 20 de Julio y estamos muy cerca del Parque de la 93, porque nos dimos cuenta de que la gente se mueve por toda Bogotá y, sin importar a donde vayan, queremos que encuentren un producto de alta calidad al mejor precio”(Dinero, 2016). De acuerdo con esta afirmación, el Orientador General de BBI cuenta cómo están cumpliendo su objetivo y por qué han tenido esa fuerza de ventas tan impresionante. Para cualquier negocio sería ideal tener un flujo de clientes y una fuerza de ventas como la de Tostao’. Luego de analizar el foco del negocio, ellos siempre buscan cumplir con sus principios y con el modelo que montaron desde el comienzo. Esto los ha ayudado a permanecer fieles a sus clientes, y por ende sus clientes fieles a ellos. Ellos siempre quisieron un modelo sin estratos y qué mejor ciudad para cumplir esta estrategia que en Bogotá.

En Bogotá hay aproximadamente unos 8.081 millones de personas. De estas personas, un 77% pertenecen al estrato dos y tres, lo que significa un gran nicho de mercado para Tostao’. En la gráfica 1 se puede analizar la población de Bogotá sectorizada por estratos socioeconómicos.



Gráfica 1: Población por estratos socioeconómicos en Bogotá

Fuente obtenida de: (Dinero, 2015).

Analizando esta gráfica se puede concluir que Tostao' le estaba atinando a un gran nicho de mercado que no había sido explotado por sus actuales competidores. El 77% del 100% de la población de Bogotá es un alto indicador para saber que ahí existía una oportunidad de negocio. Su orientador general ratifica esta estrategia por medio de una entrevista a Portafolio, en la que dice: “La idea del negocio, los precios y los productos los evaluamos pensando en quienes desean consumirlos, y no en la competencia. Para nosotros el punto es ser sostenibles, cumpliendo con la promesa de valor de estar al alcance de todos en un país como Colombia donde más del 80% hace parte del estrato 1, 2 y 3.” (Portafolio, 2018).

Es increíble pero la manera constante con la que estos visionarios han trabajado, los ha hecho lograr la apertura de sus 307 locales a fecha de hoy y con una distribución como ellos mismos se la prometieron, sin estratos y para todos los colombianos, desde el más rico hasta el más pobre. Realmente se siente orgullo al saber que todos están recibiendo un producto de calidad y pueden ser atendidos en una tienda donde obtendrán un excelente servicio. En un mapa a continuación, se observa cuántas tiendas de Tostao' hay distribuidas en la ciudad de Bogotá.

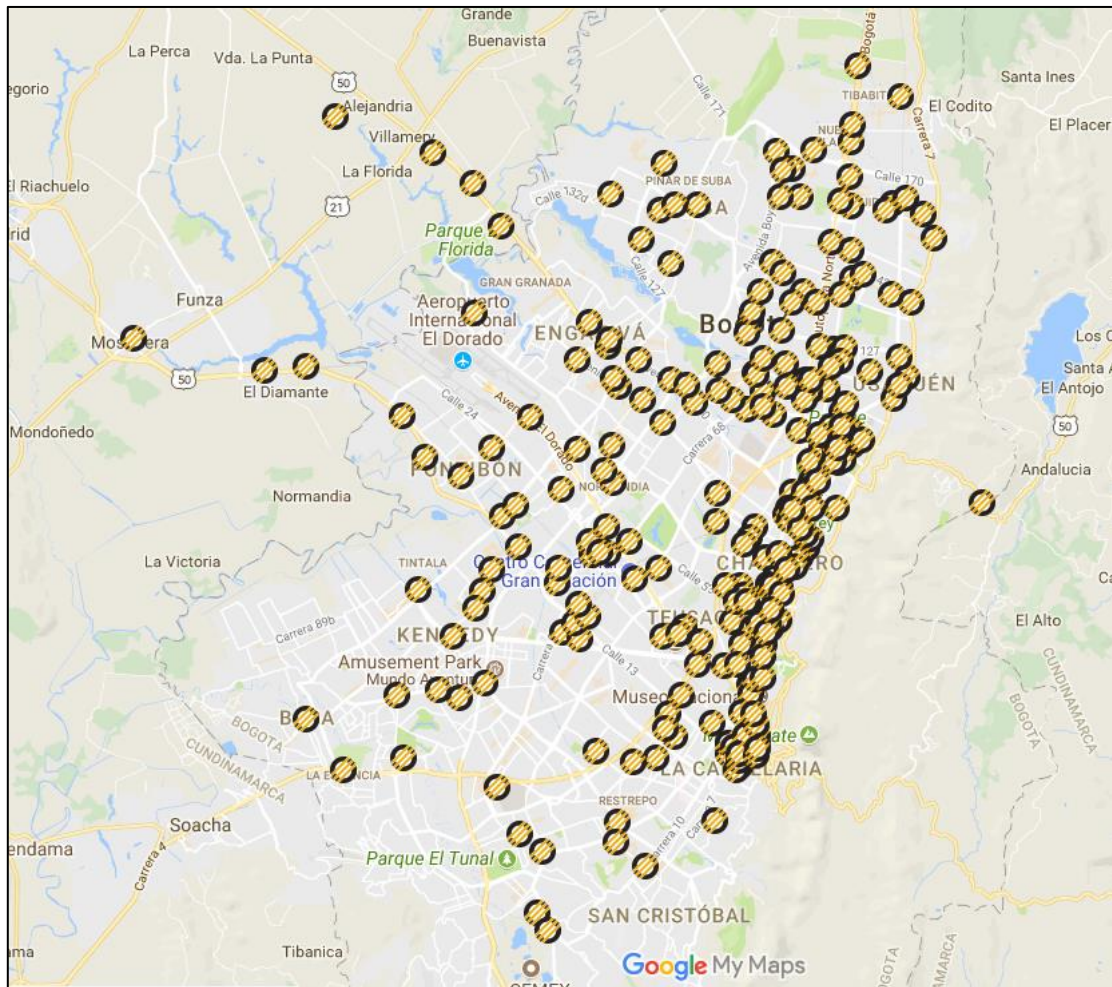


Figura 8: Tiendas Tostao' en la ciudad de Bogotá para el año 2018.

Fuente obtenida de: Google Maps

En la figura 8, se puede observar que las tiendas de Tostao' no están sectorizadas, sino más bien al alcance de todos los bogotanos. Han logrado cumplir con su objetivo a la fecha de hoy, que es estar al alcance de la mayoría de gente sin importar su estrato social. Esto es un logro muy grande tanto para ellos como para la economía del país, creando la cadena de café más grande en Colombia.

Cambios en el mercado

En la industria del café servido y el pan, nunca se esperó que fuera a suceder algo así. Algo parecido como el caso que presenté acerca de Ryanair frente a las demás aerolíneas europeas. Lo mismo sucedió con Tostao' para compañías reconocidas como Oma, Juan Valdez, Pan Pa Ya y Starbucks. Los 4 mencionados anteriormente apuntaban a un nicho de mercado en específico, y ahora que se han visto afectados por este nuevo modelo de negocio han tomado medidas para no disminuir sus ventas o perder clientes. Cada una de estas marcas, hasta el momento están analizando qué estrategias deben utilizar, hechas por expertos, para poder llevar a cabo de manera positiva el impacto de entrada de Tostao' al país.

Las empresas que compiten entre ellas deben buscar la manera de ser más eficientes, generar estrategias innovadoras de valor agregado, adoptar perspectivas a largo plazo y poner a favor sus puntos fuertes, como el músculo financiero y su experiencia gracias a sus años de operación en el mercado. Esto es un reto para todos, incluyendo a Tostao', ya que ahora el sector cuenta con un modelo de negocio de bajo costo. Se puede volver interesante la forma de competir entre estos para lograr cautivar clientes, incrementar sus ingresos y además ofrecer la mejor calidad posible.

14. Calidad de producto

La calidad es uno de los factores primordiales para ser vender un producto de la manera esperada. Los 3 factores más grandes que juegan un papel importante en u los sectores de comidas son su calidad, su precio y su servicio. Dado que ya se hizo un análisis del excelente servicio que tiene Tostao' y su increíble precio, asequible para todo el mundo; ahora habrá un foco en la calidad del producto. Tostao' se ha calificado de manera excelente en sus productos.

Por esa misma razón ellos han tenido tanto éxito en el mercado. Porque si su producto tuviera el precio que tiene, pero su calidad fuera mala, los clientes no volverían. Esto es por simple lógica de que a las personas, por más bueno que sea el precio, les gusta comer rico y sentir

que están deleitándose con lo que comen, mucho más cuando se trata de comer pan y de tomar café. Tostao' cuenta con una variedad de productos, que aunque sean pocos, son bastante deliciosos.

BEBIDAS CALIENTES	PANADERÍA Y REPOSTERÍA	NEVERA TOSTAO'
Cappuccino 16oz	Pan baguette plus	Té de durazno y de limón
Tinto 12oz	Pan baguette cinco cereales	Bebida hidratante tropical y de mandarina
Café latte 16oz	Pan miniatura ocho cereales	Jugo de naranja
Café Americano	Croissant de cereales	Sandwich TOSTAO'
Aromática	Croissant de mantequilla	Sandwich de jamón y tocineta
Tostaccino	Croissant de chocolate	Tostapasta
Espresso	Tronquito de crema	Wrap de pollo
	Napolitana de jamón y queso	Queso pera
	Mini flauta	Yogur griego
	Pastel de queso	Mermeladas

Figura 9: Menú de Tostao' para el año 2018.

Fuente obtenida de: (tostaocafeypan.com, 2018)

El menú de Tostao' es básico, por lo que lo convierte en una tienda de opciones claras y rápidas. Todos son extremadamente deliciosos. El pan es recién horneado y su café viene de granos molidos de excelente calidad, de su propia Tostadora localizada en Manizales, así como lo afirma un artículo de el periódico El Espectador y dice así: “El café que sirven en Tostao' es 100 % colombiano. Tienen una tostadora en Manizales, donde se encargan de procesos que van desde el acopio, pasando por el empaquetamiento y el transporte hasta llegar a cada tienda, en donde los granos son molidos y servidos inmediatamente en cada taza” (El Espectador, 2017).

La empresa está orgullosa de tener producción en Colombia y distribuir sus propios productos, “sin embargo, un porcentaje es importado desde Europa: “Se llama ultra congelación, esto no significa que tenga aditivos, simplemente es un proceso de cambios de temperatura para que el producto se conserve y sea horneado a diario cuando llegue a la tienda” afirma Gasca (El Espectador, 2017).

Esto es lo que hace que Tostao' sea la diferencia y que sus productos sean verdaderamente deliciosos y exquisitos.

14.1. Comparación y análisis de 3 productos de Tostao' con los de la competencia

Es importante entender porque el impacto de Tostao ha sido tan grande en Colombia. Se hará un análisis detallado sobre 3 productos de Tostao' comparados con los de la competencia a nivel de precio. Para este trabajo, se hizo una compra de 3 productos iguales en 3 diferentes tiendas. Estas fueron: Tostao', Juan Valdez y Pan Pa Ya. Se hizo una compra el día 24 de mayo del 2018, de un palito de queso, un croissant de chocolate y un cappuccino de 9 oz en cada una de las tiendas mencionadas anteriormente. Se recolectó la factura de cada una de estas con el fin de analizar la diferencia de precios.



Figura 10: Análisis de precios entre la competencia

Fuente: Comparación de precios entre Tostao', Pan Pa Ya y Juan Valdez. Elaboración propia a partir de facturas. Fecha: 24 de mayo de 2018.

Tabla 4: Diferencia entre precios de competidores

	Cappuccino 12oz / 9 oz	Croissant Chocolate / Queso	Palito de Queso	Total
Tostao'	2.500	2.400	2.100	\$ 7.000
Pan Pa Ya	4.800	2.800	3.900	\$ 11.500
Juan Valdez	5.350	3.800	4.000	\$ 13.150

Fuente: Comparación de precios entre Tostao', Pan Pa Ya y Juan Valdez. Elaboración propia a partir de facturas. Fecha: 24 de Mayo de 2018.

De manera explícita se observa la diferencia tan grande que tiene Tostao' frente a sus competidores. Es una diferencia relevante y que sustenta todo el análisis hecho en este trabajo, en donde se evidencia que a pesar de vender los mismos productos, sus precios son claramente inferiores a los de Pan Pa Ya y Juan Valdez, razón por la cual en sus tiendas se ve un tráfico de gente bastante significativo, día a día.

La diferencia porcentual de precios es tan diferente, que los competidores deberían estar preocupados por su diferencia, principalmente Juan Valdez. A continuación una tabla que muestra la diferencia porcentual en los precios con base en Tostao':

Tabla 5: Indicadores y relación de precios con base en Tostao'

	Cappuccino 12oz / 9 oz	Croissant Chocolate / Queso	Palito de Queso	Total
Tostao vs Pan Pa Ya	92%	17%	86%	64%
Tostao vs Juan Valdez	114%	58%	90%	88%

Fuente: Comparación de precios entre Tostao', Pan Pa Ya y Juan Valdez. Elaboración propia a partir de facturas. Fecha: 24 de Mayo de 2018.

En la Tabla 5 se evidencia la gran diferencia en los precios de los productos en relación con los de Tostao'. Por ejemplo, el cappuccino de Juan Valdez es 1.14 veces más caro que el de Tostao', lo que significa que es una diferencia totalmente extraordinaria. El cappuccino en Juan Valdez tiene un valor de \$5.530 pesos mientras que en Tostao' se vende a un precio de

\$2.500 pesos. El cappuccino en Juan Valdez supera en precios al de Tostao' en un 114%, convirtiéndolo en más que el doble. Esto puede significar una alerta para Juan Valdez y una total ventaja en cuanto a precios para Tostao'.

Otro ejemplo son los palitos de queso. El palito de queso en Pan Pa Ya se vende por un valor de \$3.900 pesos por unidad en comparación con el de Tostao', a un valor de \$2.100 por unidad. El palito de queso en Pan Pa Ya supera al precio de Tostao' en un 86%.

Y por último, analizando el total del precio de los tres productos (Cappuccino, croissant y palito de queso), sumados en la factura para Tostao dio un valor de \$7.000 pesos, mientras que en Pan Pa Ya dio un total de \$11.500 pesos y finalmente para Juan Valdez, un total de \$13.150 pesos. La diferencia es verdaderamente notable. La factura de Pan Pa Ya' en relación con la de Tostao' es 64% mayor, y la de Juan Valdez cuesta 88% mas que la de Tostao'.

En este caso, para Tostao' es una total ventaja frente a su competencia. Por esta misma razón su competencia ha tratado de reducir sus precios en ciertos productos y está creando estrategias para llegar a más clientes y mantener a los que ya tenían. Tostao' realmente ha sido muy inteligente en su manejo de precios y como en una empresa nueva y reciente, construida a base de su modelo de negocio, se le facilita tener estos precios ya que son parecidos con los que iniciaron. Incluso los han subido pero solo un poco. En cambio, para sus competidores, es un reto disminuir precios por sus costos tan altos que manejan. Tostao' debe tomar provecho de esto y seguir con su estrategia de crecimiento. Esto lo único que hace es generarles una ventaja positiva y a su favor. Por esta razón, siempre se debe pensar en tratar bien a los clientes y poner un buen precio al producto que se vaya a vender. Tostao' es un ejemplo de una empresa que vende un producto de calidad a un excelente precio.

15. Análisis de la competencia

- Examinar cuáles son las principales preocupaciones de los competidores.

Normalmente cuando ocurren este tipo de situaciones en las que entra una nueva competencia fuerte para una compañía, lo primero que hacen es entrar en un estado de pánico en donde no se sabe cómo reaccionar frente a lo que está sucediendo. Algo similar está sucediendo con la competencia de la nueva cadena de café y pan en Colombia. Los competidores directos de Tostao' son:

- Pan Pa Ya
- Juan Valdez
- Oma
- Starbucks

Estos 4 han comenzado a tomar medidas, tal vez algunas desesperadas para que su marca y negocio continúe facturando positivamente o que el reconocimiento siga intacto después de la apertura de Tostao'.

A continuación, algunas cifras de interés:

- Procafecol (Juan Valdez) facturó **\$245.691** millones de pesos
- Restcafe (Oma) obtuvo ingresos operacionales por **\$154.599** millones de pesos
- La cadena Pan Pa Ya facturó **\$78.404** millones de pesos
- Estrella Andina (Franquicia de Starbucks) facturó **\$18.196** millones de pesos
- Tostao' Café y Pan registró ingresos operacionales por **\$7.930** millones de pesos

Fuente: (El Tiempo, 2016)

Lo que se concluye de esto es que Tostao', con simplemente un año de operación facturó \$7.930 millones de pesos. En el 2016 contaban con apenas 124 puntos de venta. Actualmente tienen 307 tiendas en todo el país (Bogotá y Medellín).

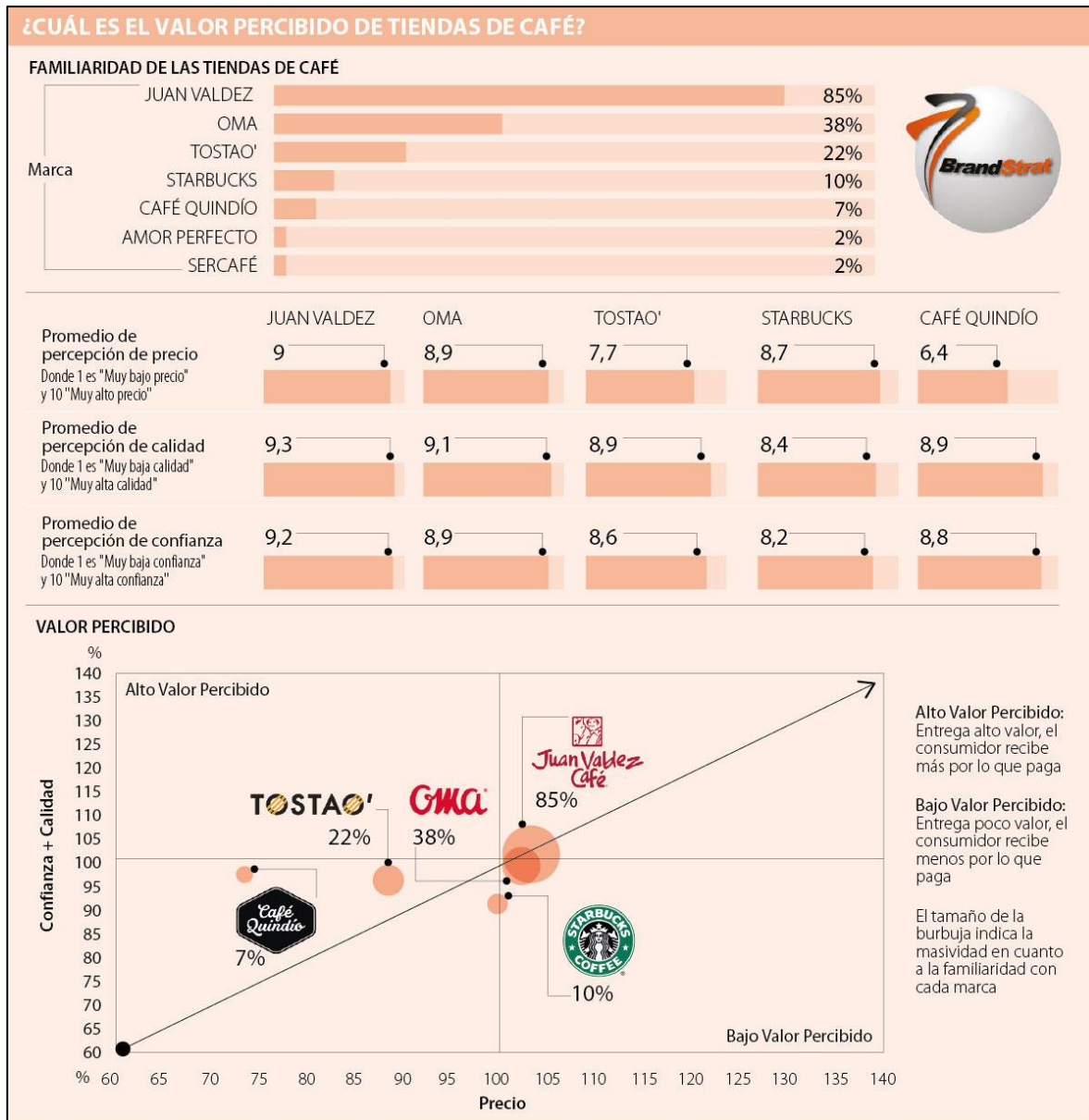
En promedio el triple de lo que tenían en el año 2015. Y su meta es abrir 124 tiendas más al finalizar el año. Esto significa que tendrán un aumento mayor y significativo de sus ventas al finalizar el 2018.

Lo increíble no es el hecho de que tengan mucha diferencia con sus competidores en las ventas (por ser nuevos en el mercado), sino más bien que con tan solo 3 años de operación están apuntándole a sobrepasar a Pan Pa Ya y a Starbucks en ventas en un corto tiempo. Esto debe ser la principal preocupación de los competidores. Un crecimiento acelerado de una nueva marca en un corto tiempo. Y tan corto que no les está dando tiempo de pensar para reaccionar y tomar decisiones sino más bien de tomar decisiones inmediatas. Un ejemplo de esto es con Oma, que desde ya está ofreciendo un *refill* de café gratuito en sus puntos de venta. Esta implementación de *Free Refill* hace parte de un proceso de revisión de la propuesta de valor de Oma, según su Gerente General Reynaldo Gonzales.

Por otro lado, la compañía Tostao' ha hecho que la gente los reconozca más que a Starbucks, en Colombia. Tostao' redujo sus precios entre un 50% y 60% frente a sus competidores desde el día uno de operación. Y además se enfocaron en brindar un excelente servicio.

Después de unos datos revelados de una firma investigadora llamada BrandStrat, que hizo una encuesta en el año 2017 a varios consumidores colombianos acerca del café en Colombia, bajo tres variables (familiaridad, percepción del precio y calidad), arrojó los siguientes resultados:

Tabla 6: ¿Cuál es el valor percibido de las tiendas de café en Colombia?



Fuente: (BrandStrat, 2018).

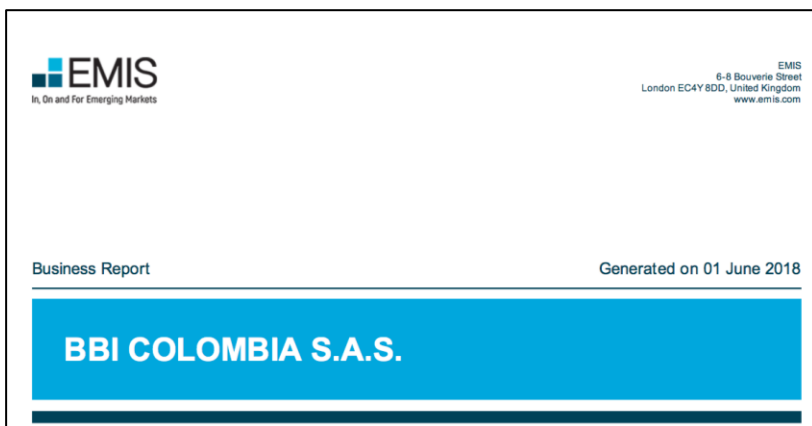
La tabla 6 demuestra que Tostao' ya ha sobrepasado en percepción de calidad y familiaridad a marcas como Amor Perfecto, Sercafe y Starbucks. Únicamente en la percepción de precio está en el último escalafón, pero como su modelo incluye un precio increíblemente razonable, no demorará en llegar a ser uno de los primeros.

“En el estudio se le preguntó a los encuestados: ¿cuáles de las siguientes marcas de Tiendas – bebidas café conoce o ha oído mencionar? 22% de los entrevistados dijo Tostao’ mientras que 11% dijo Starbucks” (La República, 2018).

16. Cifras financieras

Ya que Tostao’ es una empresa reciente y nueva en el mercado, ha sido muy reservada en mantener sus cifras en secreto. Es difícil saber con claridad números y datos con exactitud, pero se logró obtener información relevante para hacer un análisis de números y financiero acerca de esta grandiosa empresa. Es claro que Tostao’ ha desatado una guerra entre las cadenas de café. En el capítulo 14 de este trabajo se evidencia de manera clara la diferencia tan amplia entre los precios de Tostao’ y sus competidores. Por medio de un reporte financiero de EMIS y complementándolo con un reporte informativo de El Tiempo, fue posible encontrar cifras para tener conclusiones y un análisis del camino que ha construido Tostao’.

Tabla 7: Reporte Financiero de BBI Colombia S.A.S.



▼ Estados Financieros - Declaraciones Anuales - Plantilla EMIS Global		
DETALLES DEL REPORTE		
NOMBRE	2015	2016
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha final del periodo	2015-12-31	2016-12-31
Proveedor	COSUPERSOCFS_IFRS	COSUPERSOCFS_IFRS

Estado de Resultados		
NOMBRE	2015	2016
Tipo de Moneda utilizado para la conversión de la moneda (IFRS)	2,743.39	3,050.98
Total Ingreso Operativo	75.40	3,011.97
Ingresos netos por ventas	2.28	2,599.17
Costo de mercancías vendidas	-4.76	-2,216.31
Utilidad bruta	-2.48	382.86
Gastos de venta y distribución	-22.19	-3,411.65
Gastos administrativos	-265.02	-1,254.77
Otros resultados operativos netos	63.34	336.84
Otros ingresos operativos	73.12	412.81
Otros gastos operativos	-9.78	-75.97
Ganancia operativa (EBIT)	-226.34	-3,946.72
EBITDA		-3,446.05
Resultado financiero	-0.38	-346.39
Ingresos financieros	18.14	28.80
Costos financieros	-18.52	-337.36
Participación en ganancia (pérdida) de asociados		-37.83
Ganancias antes de impuestos	-226.72	-4,293.12
Impuesto a la renta	118.98	-128.31
Ganancias después de impuestos	-107.74	-4,421.43
Ganancia (Pérdida) Neta	-107.74	-4,421.43

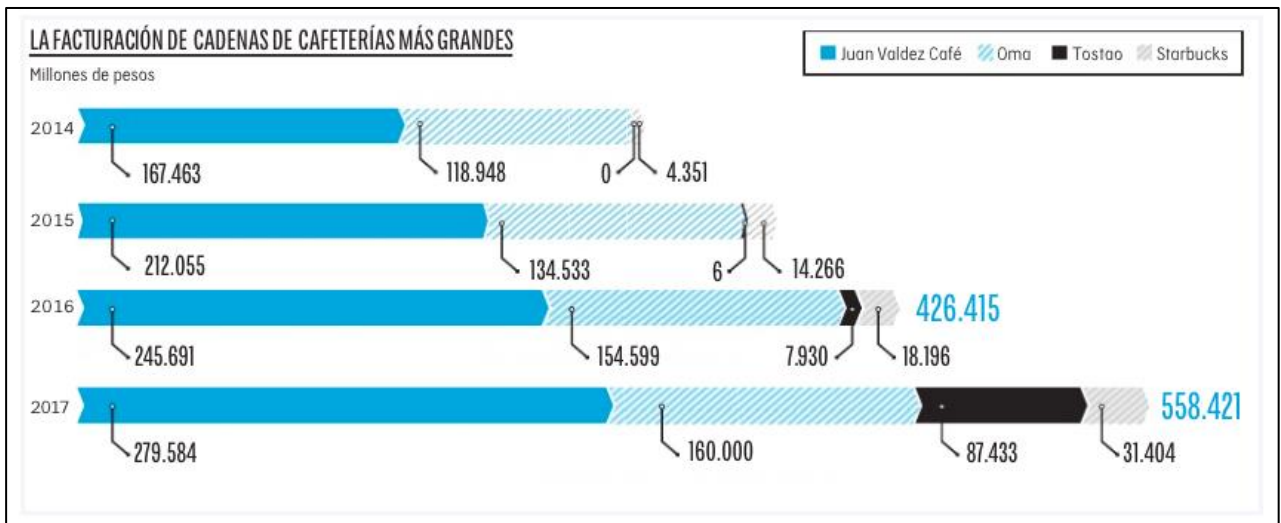
Fuente obtenida de: *BBI Colombia S.A.S.* (2018). Emis Business Report.

La tabla 7 evidencia el estado de resultados de Tostao' para el año 2015 y 2016, los primeros dos años de operación de esta empresa. Esta información fue tomada de la base de datos EMIS, plataforma dedicada a brindar información financiera y analítica para las compañías a nivel mundial. Esta misma fuente, fue utilizada por El Tiempo, para obtener las cifras financieras de Tostao' y sus competidores en sus reportes periodísticos. Ya que este reporte financiero está representado en el tipo de moneda IFRS (International Financial Report Standards), se debe multiplicar el valor del IFRS por los ingresos netos por ventas para convertir el valor en pesos colombianos, y el resultado de la operación significa el valor de las ventas en el año.

Por medio del análisis en el estado de resultados, se demuestra que Tostao' tuvo ventas por un valor de \$6,254 millones de pesos para el año 2016. Para el año 2017, Tostao' tuvo ventas con un valor en ingresos netos por ventas de \$7,930 millones de pesos. Esto significa un

aumento de sus ventas en un 26.7%, el cual demuestra un aumento importante en sus ingresos para su segundo año de operación. El análisis del estado de resultados y de sus diferentes categorías para ambos años representados, demuestra también muchas debilidades financieras de Tostao'; pero esto es un proceso normal ya que el año 2015 y 2016 fueron sus primeros dos años de operación y es una compañía que está apenas está comenzando sus operaciones en el mercado. Lo relevante es que esta empresa si está teniendo un aumento y un resultado esperado en sus ventas, lo cual es de gran importancia para el crecimiento de Tostao'. Es claro que las cadenas de café en Colombia han estado facturando a un buen ritmo en los últimos años. En total "Cuatro cadenas grandes vendieron 558.421 millones de pesos el año pasado, que representan un incremento de 31 por ciento frente al 2016, cuando sumaron 426.415 millones de pesos" (2018, El Tiempo). Esto es una cifra muy relevante para la economía colombiana.

Lo que es más increíble, es que Tostao', con tan solo 3 años en el mercado ya superó en ventas a Juan Valdez, empresa que lleva 15 años en el mercado. Esto lo afirma un artículo en el tiempo el cuál dice que "El 2017 estuvo marcado por el frenesí de apertura de locales de BBI (Tostao), que con apenas dos años en el mercado supera en puntos de venta a Procafecol (Juan Valdez), que debutó en el 2003" (2018, El Tiempo).



Gráfica 2: La facturación de cadenas de cafeterías mas grandes en Colombia

Fuente obtenida de: (El Tiempo, 2018)

El año pasado la cadena de café con mayor facturación fue Juan Valdez, con un total de \$279.584 millones de pesos, seguido por Oma con un total de ventas de \$160.000 millones de pesos. En el tercer puesto está Tostao' con unos ingresos de \$87.433 millones seguido de Starbucks con ingresos por \$31.404 millones de pesos. Esta gráfica revela el crecimiento imparable de Tostao'. En tan solo un año, la esta cadena aumentó sus ventas en un 1003%. Esto es una cifra totalmente absurda y positiva para cualquier negocio. También la gráfica indica que ya la cadena Tostao' está facturando en cantidades anuales valores mayores a los de Starbucks en Colombia.

Tabla 8: Variación en ventas de cadenas importantes de café en Colombia

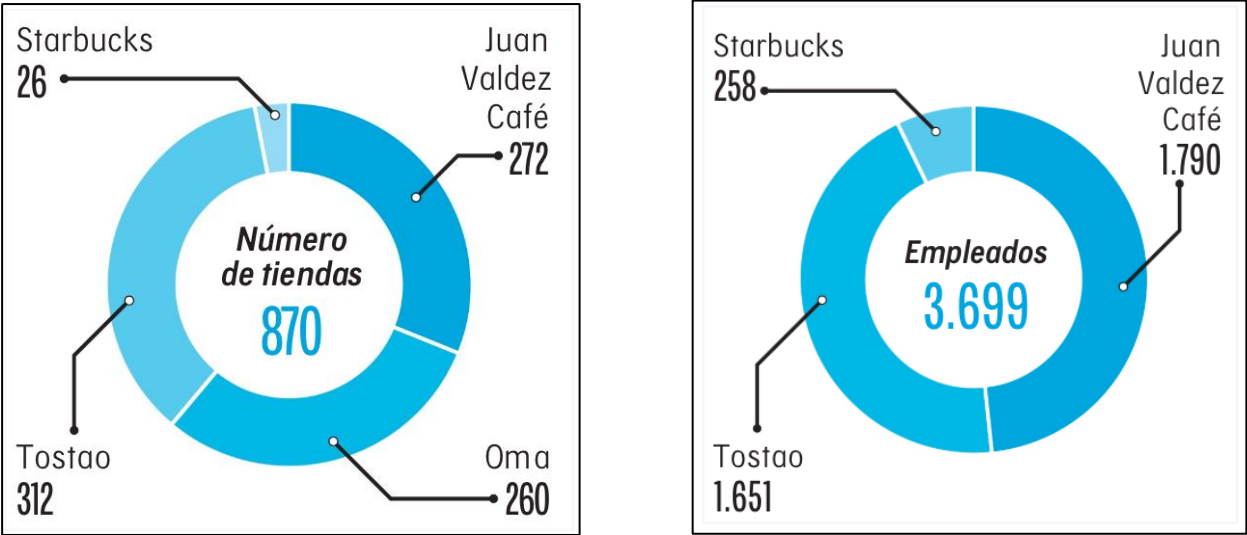
	2016	2017	Variación Porcentual
Juan Valdez	245.691	279.584	14%
Oma	154.599	160.000	3%
Tostao	7.930	87.433	1003%
Starbucks	18.196	31.404	73%
Total	426.415	558.421	31%

Fuente: Elaboración propia por medio de artículo de El Tiempo, 2018.

De acuerdo con la tabla 8, se puede indicar que la cadena con mayor aumento en sus ventas fue Tostao' entre el 2016 y el 2017, y la que mayor facturó fue Juan Valdez. Las cadenas de café aumentaron para el 2017 su ingresos con un valor de \$558.421, aumentando sus ventas en un 31%. Esto significa que el mercado del café está latente en Colombia y es un sector importante tanto para crecer como para tener cuidado como compañía ya que se maneja una alta cantidad de clientes.

Según los análisis anteriores, es notable que Tostao' está creciendo y ha aprovechado su oportunidad para facturar y obtener ventas bastante significativas. A Tostao' en promedio llegan 360 clientes por establecimiento a consumir sus productos.

En los siguientes gráficos, encontramos las cantidades de tiendas que están compuestas por un total de 870 tiendas y también la cantidad de empleados por cadena de café con un total de 3.699 empleados.



Gráfica 3: Número de tiendas y empleados de las grandes cadenas de café en Colombia

Fuente obtenida de: (El Tiempo, 2018).

Todas las cadenas de café en Colombia son importantes y tienen buenos productos. Lo que jamás había sucedido es que alguna de ellas creciera tan rápido y de forma eficiente. Y lo más importante, que creciera brindándole al cliente calidad y un excelente precio. Tostao’ ya es la cadena de café más grande de Colombia y tiene planes importantes de expansión a futuro de los cuáles Gasca, su Orientador General afirma que “para 2021, la marca espera tener 700 tiendas en toda Colombia. Gasca concluye: “A lo que siempre llamamos nosotros es al optimismo, es invertir en el país, hay que seguir apostando por que la economía siga creciendo y generar empleo para que se mueva. Eso es lo que hemos hecho”. (El Espectador, 2017)

17. Conclusiones

Con base en el desarrollo de este proyecto de manera detallada y haber construido un análisis basado en el modelo de negocio de Tostao', se puede concluir que esta es una compañía que va a llegar a ser más exitosa aún, por su capacidad de ofrecerle algo nuevo al mercado, y haberlo logrado de la mejor manera posible: llegando a los clientes con calidad y un modelo de negocio bien construido.

Las compañías que están implementando el modelo de negocio de bajo costo en Colombia, son cada vez más. Según esta investigación, desde el 2009 se han abierto más de 10 empresas en el país con este modelo, y todas continúan participando en el mercado colombiano. Esto significa que una implementación del modelo de bajo costo con un enfoque y una estrategia bien estructurada y desarrollada, si logra conseguir resultados positivos para las empresas.

Al comienzo de este trabajo, se demuestran varios estudios de por qué un modelo de negocio de bajo costo si es realmente exitoso y también por qué su implementación en Colombia con varias empresas aplicándolo ha sido fundamental para fortalecer la economía.

Estos estudios analizados detalladamente fueron las leyes de la oferta y la demanda, un análisis específico de las 10 empresas de bajo costo en el país junto con los resultados administrativos que han tenido en sus años de operación, un estudio realizado por la firma Nielsen, en donde se analizan las preferencias de los consumidores colombianos para tomar decisiones de compra y 3 análisis de estudios académicos con diferentes teorías para reafirmar el modelo de bajo costo.

Estas investigaciones se hicieron con base en poder tener una validación de por qué la implementación de un modelo de negocio de bajo costo es exitoso y por qué logra obtener resultados positivos para aquellas compañías que quieran utilizarlo como estrategia para su operación. Luego de validar que si es un modelo viable, este trabajo de grado hace un enfoque hacia Tostao' , la cadena de café y pan más grande de Colombia y por qué, gracias a su modelo, ha logrado un crecimiento rápido y ha tenido tanto éxito en un corto plazo.

Esta investigación detallada acerca de Tostao' y de la implementación de su modelo de negocio en la compañía, responde a la pregunta de investigación: **¿Cuáles son los factores del éxito detrás de Tostao' y qué estrategias de operación ha utilizado para convertirse en la cadena de café y pan más grande de Colombia?**

Varios de los resultados arrojados por estos análisis son:

- Un modelo de negocio de bajo costo implementado estratégicamente logra atraer a un alto número de clientes gracias a sus bajos precios, ya que cumple con la ley de la oferta y la demanda en la que cuando a un mercado se le ofrece un producto con un menor precio, se logra aumentar su demanda.
- Existen más de 10 empresas grandes en Colombia con el modelo de bajo costo implementado y su estrategia. Algunas de estas son: D1, Ara, Wingo, Viva Colombia, Stark Gym y Tostao'.
- Según el estudio realizado por la firma Nielsen: El 55% de los colombianos se fijan en los precios de los productos antes de tomar una decisión de compra, y el 57% se fija en la calidad de los mismos.
- Colombia es un país en donde sus consumidores son sensibles a los cambios de precios en el mercado.
- Es importante que las compañías entiendan el comportamiento de elección de los consumidores hacia sus productos para que estas puedan llegarle a ellos de una mejor manera.

Este trabajo desarrolla sus objetivos específicos por medio de diferentes capítulos en los cuáles, por medio de entrevistas realizadas a directivos de Tostao', artículos informativos y asistencias a conferencias de uno de los fundadores, Pedro Gacsa, se obtuvo información

detallada de por qué el modelo de ellos es exitoso. Además, este estudio se logra complementar por medio de los análisis hechos en el marco teórico del mismo.

Luego de explicar de la historia de Tostao', las características del modelo de negocio de bajo costo en esta compañía, el valor agregado que le ofrecen a sus clientes, cómo identificaron la oportunidad de negocio en Colombia, su estrategia de recursos humanos y sus estrategias de posicionamiento de marca, calidad de producto y un breve análisis de cifras financieras de la compañía y el impacto que ha generado en el mercado, se concluye que Tostao' es una compañía interesada en vender un producto de calidad a un excelente precio.

Este proyecto explica varias de las razones de su éxito y también demuestra cómo esta compañía logró llegar al corazón y a la mente de las personas, fidelizando clientes y generando filas en sus tiendas solo para comprar su exquisito y horneado pan y su probar su delicioso café. Esta empresa, que comenzó como un sueño y que fue convertida en realidad y que hoy en día representa una marca con más de 307 tiendas en Bogotá, demuestra que nunca es tarde para emprender e identificar oportunidades en el mercado que no se han identificado aún. Y lo más cierto, es que su éxito reafirma, que todos los seres humanos pueden ser capaces de ejecutar y materializar sus sueños para volverlos realidad y así llenarse de metas y nuevos objetivos para sus vidas.

Tostao' definitivamente es una empresa que cambió la percepción de los colombianos. Esta es una empresa que ha cautivado miles de paladares vendiendo y ofreciendo un producto de excelente calidad, a un precio justo y con un excelente servicio. Definitivamente, es una marca para reconocer y admirar.



18. Bibliografía

Alamdari, F., & Fagan, S. (2007). Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews*, 25, 377-392.

BBI Colombia S.A.S. (1-13, Rep.). (2018). Emis Business Report.

Degeratu, A. M., Rangaswamy, A., & Wu, J. (2001). Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets. *International Journal of Research*, 17, 55-78.

Dinero. (2016). El modelo "sin estratos" de la cadena Tostao' Café y Pan . Revista *Dinero*.

Dinero. (2015). La mitad de los bogotanos pertenece a estrato 1 y 2 . Revista *Dinero*.

El Espectador. (26 de Septiembre de 2017). La historia detrás del éxito de Tostao'. Obtenido de: <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>

El Tiempo. (2016). Lo que facturan Tostao, Pan Pa' Ya!, Juan Valdéz, Starbucks y Oma. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ventas-de-oma-pan-pa-ya-y-juan-valdez-98846>

El Tiempo. (Marzo 25 de 2018). Números que evidencian la guerra que desató Tostao en cadenas de café. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

El Tiempo. (17 de Abril de 2017). La fórmula de Tostao Café para dar calidad a buen precio.

El Tiempo. (2017). La fórmula de Tostao Café para dar calidad a buen precio. *El Tiempo*

Federación Nacional de Cafeteros. (2017). Producción de Café de Colombia aumenta 12%.

Frankee, M. (2004). Competition between network carriers and low-cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, 10, 15-21.

Gasca, P. (25 de Octubre de 2017). *Modelo de negocio de Tostao'*. Conferencia en Colegio de Estudios Superiores de Administración (Cesa), Bogotá, Colombia.

KienyKe. (2 de Junio de 2017). Ellos son los dueños de Tostao' Café y Pan. Obtenido de: <https://www.kienyke.com/emprendimiento/ellos-son-los-duenos-de-tostao-cafe-y-pan>

La Barra. (2015). - La panadería colombiana y su competencia global. Revista *La Barra*.

La Barra. (Marzo 2 de 2014). La panadería colombiana y su competencia global - Fancy Food. Obtenido de: <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-65-herencia-panadera-innovacion/la-panaderia-colombiana-competencia-global/>

La República. (2018) Estudio de BrandStrat revela que Tostao' supera a Starbucks en familiaridad. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/estudio-de-brandstrat-revela-que-tostao-supera-a-starbucks-en-familiaridad-2593442>

La República. (Enero 22 de 2018). Modelo low cost de gimnasios y retailers llega al sector de restaurantes con Deliz. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/modelo-low-cost-de-gimnasios-y-retailers-llega-al-sector-de-restaurantes-con-deliz-2590676>

Mankiw, N. G. (2012). Las Fuerzas de Mercado: Oferta y Demanda. In *Principles of Economics*.

Miller, H. J. (1993). Consumer Search and Retail Analysis. *Journal Of Retailing*, 69, 160-192.

Nielsen. (Agosto 8 de 2016). Consumidores colombianos: Los más satisfechos con sus retailers. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2016/Consumidores-colombianos-los-mas-satisfechos-con-sus-retailers.html>

Portafolio. (2018). Tostao' ya es la cadena de café con más tiendas en Colombia.

Poveda, L. (14 de marzo de 2018). Entrevista S. Zuluaga. *Recursos humanos y estrategia organizacional en Tostao'*.

Ratchford, B. T. (1982). Cost-Benefit Models for Explaining Consumer Choice and Information Seeking Behavior. *Management Science*, 28, 197-212.

Rivikin, J. W. (2000). Combate aéreo por Europa: RyanAir. *Harvard Business Review* , Pgs. 7-12.

Rodriguez, C. (2017). Tostao' Café & Pan abrirá hoy su tienda número 100 e inaugurará 12 al mes durante este año. *La República*.

Salazar, A. (2017). La Barra - ¿Cuál es el secreto de TOSTAO' Café & Pan? - Casual. *La Barra. R*

Semana. (2017). El fenómeno Tostao'. *Revista Semana*. Obtenido de: <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>

Talukdar, D. (2008). Cost of Being Poor. *Journal of Science Research*, 35, 457-471.

Tostao' Café & Pan. (2017). TOSTAO' Café & Pan: Disfruta cada día. Sin Prisa. Sin Pausa. Obtenida de: <http://tostaocafeypan.com/>

Tostao' ya es la cadena de café mas grande en Colombia. (20 de 03 de 2018). *Portafolio* .

Traslaviña, D. (2017). Colombia: Tostao' Café & Pan abrió su tienda número 100.

Urbany, J. E., Dickson, P. R., & Kalapurakal, R. (1996). Price Search in the Retail Grocery Market. *Journal of Marketing*, 60, 91-103.

Villa, C. (4 de marzo de 2018). Entrevista S. Zuluaga. *Modelos y mecanismos de capacitación en Crepes & Waffles*.

Wakefield, K. L., & Iman, J. J. (2003). Situational price sensitivity: The role of consumption occasion, social context and income. *Journal Of Retailing*, 79, 199-212.

TOSTAO'

Café & Pan