



LA VENTAJA DE TENER UN PLAN

ENTREVISTA CON LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA QUE, FABRICANDO Y VENDIENDO PALETAS HELADAS ARTESANALES, CALENTÓ EL MERCADO Y LOGRÓ EN DOS AÑOS LO QUE POCOS LOGRAN EN DÉCADAS.

Si buscamos en internet a Federico Manzuoli y Andrés Gorostiaga o, mejor aún, a su emprendimiento “Guapaletas”, aparecen miles y miles de menciones, entrevistas, notas en grandes medios e incluso análisis de su evolución y propuesta. Todo esto comenzó en el 2015, año en el que se lanzaron al mercado con sus primeros tres locales y con un adicional que hace aún más impresionante su marcada evolución: los helados.

¿Por qué es impresionante?

Si bien nuestro país tiene una gran tradición heladera: hija de la inmigración, esta rama gastronómica tuvo un gran desarrollo y se instauró en la figura de las heladerías de barrio, en el vendedor ambulante y su grito de “palito-bombón-helado” o en los pósters de un cucurucho industrial en la puerta de algún kiosco. En la actualidad, hay más de 6000 heladerías artesanales, por lo que “innovar” o tener un crecimiento explosivo en este mercado “saturado” o incluso “frío”, es un desafío casi imposible.

Pero ellos lo lograron: desde 2015 hasta hoy, se han expandido a un ritmo envidiable, pasando de esos primeros tres locales, a una proyección de 75 para fines de este año. Tanto es así, que el mismo presidente de la República Argentina lanzó, desde la fábrica en Malvinas Argentinas, la Ley de Emprendedores que beneficiaría a este tipo de proyectos.



Federico Manzuoli y Andrés Gorostiaga

Es por esto, y el marco de las 11^ª Jornadas de Marketing UNLP, que desde ECONO dialogamos con los fundadores de Guapaletas:

¿Cómo surgió la idea?

Federico Manzuoli (FM): Nosotros vimos en el año 2014-2015, que en la región, había un boom de la “barrita mexicana”. De hecho en Brasil ya estaba dando muy buenos resultados pero, en Argentina, todavía no aparecía. Entendimos que si bien era un mercado que se presentaba saturado, había una oportunidad de negocio importante como para generar una categoría nueva entre lo que es el helado artesanal y el helado industrial. Entonces ahí empezamos a estudiar el plan de negocio, nos capacitamos, iniciamos el proyecto, alquilamos una planta, compramos máquinas...

Andrés Gorostiaga (AG): Hicimos *namings* (creación del nombre de la marca), contratamos una agencia de publicidad y de diseño, etc.

Guapaletas abrió su primera sucursal en diciembre de 2015 y, para este año, estima finalizar con 75 locales, ¿cómo se explica este crecimiento?

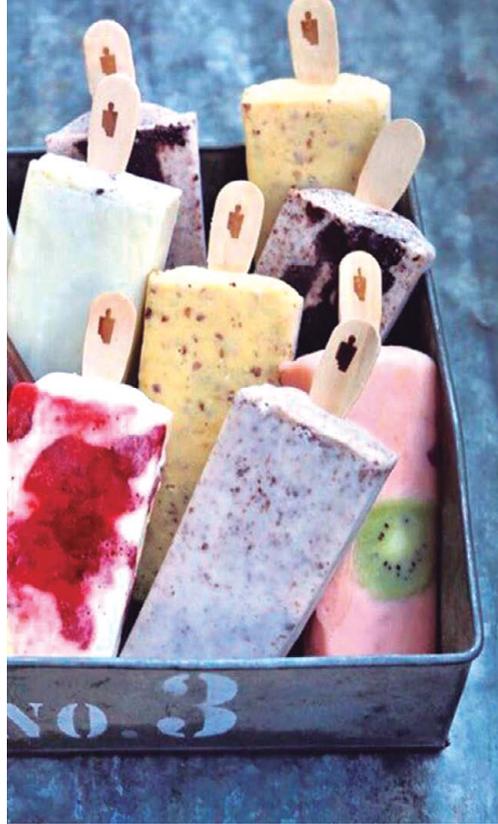
FM: Hoy, contando los de la costa, tenemos 50 locales y estimamos estar en 75 a fin de año. Bueno, el tener un buen plan de negocios y una buena hoja de ruta, es la base del resultado de hoy. Primero por haber identificado la oportunidad, después habernos capacitado, porque ninguno de los dos venía del rubro de la heladería: Andrés viene de una escuela de cocina y yo fabrico carteras y zapatos de mujer, o sea, nada que ver.

Lo primero que hicimos fue capacitarnos sobre el helado y su industria.

AG: Lo que siempre decimos cuando nos preguntan, es que nosotros somos hoy lo que queríamos ser. No fue una casualidad, no es: “mirá que suerte que tuvieron, como la pegaron”. En el plan de negocios, como decía Fede, pusimos dónde queríamos estar, cuántos puntos de venta queríamos tener, qué queríamos hacer y ahí fuimos. Entonces, fue armar el plan de negocios y apuntar todos los cañones ahí.

Hay una etapa previa para decir: “bueno, démosle una oportunidad al proyecto ver si esta bueno, ver los números”. “Pero cuando va, va, y si no, tenés que poder decir bueno no, no anda, me bajo”. Teniendo en cuenta que, a partir de que dijiste “va a andar”, empezaste a invertir, empezaste a dedicarle tiempo y ya está, ya estas arriba del barco.

FM: Sí, el plan de negocios fue fundamental. Saber bien a qué *target* queríamos ir, qué tipo de producto queríamos tener, la definición del precio, de los lugares, la estrategia de cómo conseguir capilaridad. Nosotros entendíamos que, siendo que íbamos a crear una categoría nueva, necesitábamos tener un poder de fuego bastante fuerte en cuanto a la capitalidad, porque por cómo veíamos que iba dándose la tendencia en la región, nos iba a faltar mucho tiempo para que el producto llegue a la Argentina. El primer llamado de Andrés proponiéndome el proyecto fue en abril del 2015, y nosotros definimos, en el momento que decidimos ir para adelante, que en diciembre teníamos que estar. Teníamos que estar ese verano, porque sino era esperar al otro.



“...el tener un buen plan de negocios, una buena hoja de ruta, es la base del resultado de hoy”.

AG: Sí, estuvimos corriendo atrás de todos: de los del montaje de la planta, de los de la parte de marketing y de la parte gráfica. Corrimos detrás de todos, de los consultores que nos ayudaron a armar el plan, a los que les dijimos: “chicos, hay que llegar a diciembre como sea, porque sino, ya empezamos a jugar contra otros competidores”. Y no sólo era llegar a esa fecha, sino abrir muchos puntos rápidamente. El plan inicial era de 20 puntos, que terminó hoy, sin techo. Nosotros, en principio, pensábamos que Argentina daba para 20 puntos. Después, sobre la marcha, ya con 4-5 puntos de venta abiertos, nos dimos cuenta que en realidad era de 120-150, y que el negocio se podía comportar también como una heladería tradicional de barrio si nosotros quisiéramos. Es decir, no sólo es una isla en un shopping, sino que también podemos abrir un local a la calle, en una ciudad no tan grande. Y ahí el abanico entonces es gigante.

Eso sí fue sobre la marcha, pero si nosotros agarramos el plan inicial y lo miramos hoy, usamos el 90% de las cosas: la bajada, las categorías, los colores, no cambiamos nada de eso.

FM: Sí aparte, teniendo un buen plan de negocios, los *upgrades* son mucho más fáciles de hacer, porque tenés una base de sustentabilidad. Entonces, si vos estudiaste las hipótesis, podés cambiarle los números y el crecimiento, lo podés hacer. Si no tenés un buen plan de negocios, es lo mismo que emborracharle el perro a un ciego.

AG: Es como el Plan de Marketing. Los consultores de aquel momento, y los que seguimos eligiendo para que nos ayuden, nos dicen: vos no podés decidir, cada vez que te llaman para hacer una nueva publicación en una revista o cualquier publicidad, si aceptas o no sobre esa publicidad

en sí. Hay que tener en cuenta el plan de marketing que vos armaste respecto a: cuánto vas invertir, a qué público querés atacar y en qué fecha querés hacer cada acción. Así vas a tomar una decisión correcta.

Entonces, muchas empresas se basan, sin plan de marketing, en “me parece barata la publicidad” y eso no sirve para nada. A veces una publicidad cara es mucho más efectiva que la barata. Esas fueron las cosas que fuimos aprendiendo.

¿A qué público apuntan?

AG: En general el helado como producto, etariamente, le pega a todo el mundo. Desde a un chico de cinco años a una persona de ochenta. Nosotros apuntamos desde a jóvenes de 16-17 hasta a personas de 50. A su vez, las redes hoy permiten dirigirse a grupos específicos: el *Snapchat* va más abajo, el *Facebook* más arriba, el *Twitter* va a lo más intelectual.

Entonces el desafío de marketing está bueno porque, dentro del plan general, tenés que acomodar tu comunicación en función a quién le intentás pegar.

FM: Y también llegarles con la calidad del helado. Una de las primeras propuestas de valor que nos hicimos cuando esto era todavía un proyecto fue: “bueno, el helado tiene que ser de primera calidad”. Y con esa propuesta de valor que queríamos tener, sumado al primer maestro heladero que contratamos, a las máquinas que compramos, nos empeñamos en que el helado sea de primera calidad. Y acá estamos parados. Entonces, si bien las redes sociales nos apoyan mucho, uno puede estar acá porque el helado es de primera calidad, sino no tenés ese resultado.

¿Cuán importantes son las franquicias a la hora de proyectar la expansión de estos emprendimientos?

AG: El plan de negocios se basó en el crecimiento vía franquicias. Porque nosotros teníamos que definir dónde íbamos a poner el primer foco de inversión, y no era una inversión infinita sino que, de hecho, era de inversión propia hasta el mes 13 del proyecto. Entonces teníamos que enfocar la inversión ahí. Pero por otro lado, y como habíamos definido como propuesta de valor clave la calidad del producto, eso exigía determinada inversión y, teniendo en cuenta que a la capilaridad que buscábamos no la íbamos a conseguir de manera propia, determinamos que teníamos que trabajar con franquicias.

FM: La franquicia es clave porque hay un límite: un dueño no puede estar en todos lados. Cuando te hablan de otra provincia, vos físicamente no podés estar ahí cerca del empleado motivándolo. Con respecto a las franquicias, que en Argentina falta crecer un montón en este sentido, vos logras que el dueño, que si bien no es propietario de la marca sino que te paga por el nombre, en su punto de venta, cuide el negocio como propio. Entonces vos logras, a mil kilómetros de distancia, que ese local esté tan o mejor controlado que si estuvieras vos.

Es clave hacer una buena selección, ver qué busca ese franquiciado. Por ahí te dicen: “el tiene mucha plata y puede abrir diez”. Pero es un error pensar que porque tiene mucho dinero va a ser un buen franquiciado. Ahí vas encontrando que el modelo ideal está relacionado con el que llega justo, con la inversión justa, y lo toma como su negocio, como lo que le va a dar de comer en los próximos diez años. Uno va buscando ese modelo, hasta que lo encontraste justo, y en una cantidad de 100 franquicias quizás tenés 90 modelos justos y diez que los erraste. Pero ahí es dónde está el secreto de que la franquicia tenga éxito o no, en pensar que esa persona es quien va a cuidar tu marca, que va a ser tu representante en otra provincia, otra ciudad o acá mismo.

¿Cómo podría beneficiar la nueva Ley de Emprendedores a este tipo de proyectos?

FM: Bueno la Ley de Emprendedores fue clave. Porque obviamente poder armar una empresa o una sociedad en un día, nos ayudó mucho. Más teniendo en cuenta que muchos de nuestros franquiciados son sociedades nuevas. Entonces, al hacerles más ágil las inscripciones y demás, o el acceso a créditos, eso es de gran ayuda.

AG: Nosotros, como dijo Fede, arrancamos con una inversión propia hasta los 13 meses. Después empezamos

“...el secreto de que la franquicia tenga éxito o no, es pensar que esa persona es quien va a cuidar tu marca”.

a recibir ayuda de un Sociedad de Garantías Recíprocas y, la verdad, que la bajada de línea por parte del Estado para que estas ayuden, fue un gran respaldo. Después vino la Ley de Emprendedores.

Lo que hay que aclarar acá es que yo puedo hacer un producto hermoso, re rico, con una marca espectacular, pero si después no tengo dónde venderlo no sirve de nada. Entonces si bien nosotros también creamos una sociedad para la fábrica y demás, para venderlo, después cada franquiciado tiene que crear su sociedad, ir a negociar con el shopping, alquilar; cada cosita de esas son procesos de 30, 40 o 60 días. Entonces vos decís “abro la semana que viene”: imposible. Entonces, cada burocracia que se pueda quitar, eliminar o acortar, ayuda infinitamente a un negocio.

No solamente para una fábrica: si vos querés abrir un kiosco en la esquina, es lo mismo. No hace falta ser emprendedor en sí. A veces se piensa que sólo sirve para “emprendedores”, pero abrir un kiosco o poner una farmacia es lo mismo, es igual a cualquier emprendedor grande o chiquito.

FM: De hecho, bueno, la Ley de Emprendedores la comunicó el Presidente en nuestra planta, el 30 de marzo de este año.

AG: Y nosotros no es que la defendamos, sino que la vivimos y realmente vemos que ayuda. Por lo menos en nuestro entorno vemos que ayuda de verdad, la intención está buena, después que funcione o no es otro tema. Obviamente es una ley a nivel nacional que después hay que ir negociando provincia por provincia, o municipio por municipio. Si un municipio no la implementa, o una provincia, no sirve de nada. Es todo, como dice Fede siempre, una escalera para arriba. Es un proceso burocrático que existe en todo nivel. ■