

Artículo originalmente publicado en el Suplemento Día_1 de El Comercio, el 05 de octubre de 2009.

Entrevista a Carlos Manuel León-Velarde – PAD 1998

"Nuestra meta es tener 100 locales para fines del 2011"

China Wok, la franquicia más grande del Perú en el extranjero, ha desarrollado un modelo de crecimiento en el que la administración está por encima de la cocina. Su éxito, además de la sazón, radica en la gestión estratégica a largo plazo.

Por: **Luis Felipe Gamarra**

El éxito de un negocio de comida no se debe solamente al sabor de la comida. De hecho, detrás de la cocina de acero inoxidable, está la columna vertebral, que consiste en una gestión responsable, una administración eficiente y un plan estratégico a largo plazo. Eso lo saben hombres como Carlos Manuel León-Velarde, administrador antes que chef, que ha llevado las palabras estándar, calidad y seriedad, a un mercado antojadizo como el de los chifas y la comida rápida.

¿Antes de la crisis financiera, cuál era su plan de crecimiento para este 2009?

Teníamos un plan bastante ambicioso. Queríamos abrir cinco o seis tiendas más, pero la crisis económica frenó lo que ya habíamos planeado, que tenía como base la expansión de los centros comerciales, donde nosotros estamos creciendo. Vamos a esperar al 2010 para retomar este proyecto, pero de todas maneras abriremos algunos locales este año.

¿Cuántos locales han proyectado en estos meses?

Van a ser tres locales que abrirán entre noviembre y diciembre. Serán dos en Lima y uno en Arequipa, que será el segundo en esa ciudad. También estaremos en Ica. Tenemos gran expectativa por los siguientes meses.

¿Qué ciudades están mirando con interés?

Estamos mirando a Ica y a Piura. Tenemos planes para Arequipa y Chiclayo.

En el extranjero se manejan con franquicias y en el plano local con una operación propia. ¿Han pensado en otorgar franquicias en el Perú?

En el país tenemos 24 locales, entre Lima, Arequipa, Trujillo, Piura y Chiclayo.

No hemos pensado en otorgar franquicias en el mercado interno. Además, tenemos recursos para crecer por nuestra cuenta, pero tampoco es que lo hayamos descartado. Definitivamente, no es el momento.

¿Afectó la desaceleración de la economía su proyección de crecimiento en cuanto a ventas?

El 2008 crecimos en 41%, fue un año espectacular. Ya en el 2007 arrastrábamos un crecimiento de 20%. Por eso no te podría decir que nos sentimos mal si para este año esperamos crecer, en las mismas tiendas, entre 4% y 5%. Porque si sumamos las nuevas tiendas, estamos hablando de un crecimiento de entre 12% y 14%. Estamos tranquilos porque nos ayuda la inercia. La crisis se dejó sentir un poco en los segmentos A y B, por lo que se libró una guerra de precios en los patios de comidas de los centros comerciales. Nosotros perdimos un poco el valor del boleto promedio.

¿Cuál será su facturación proyectada para el 2009?

Este año, en el Perú, debemos facturar entre S/.28 millones y S/.30 millones. No tenemos datos de nuestras franquicias porque esa información corresponde a sus operadores.

¿En el plano externo, cómo afectó la crisis sus metas de abrir más franquicias en la región?

Nuestra visión era cerrar el año con 74 locales, pero lo haremos con 70. Hubo un freno en las inversiones de los operadores de nuestra marca, porque las líneas de créditos se cayeron. Este 2010 habrá noticias de nuevas franquicias, pero por un tema de confidencialidad aún no puedo revelar nada. Lo que te puedo adelantar es que nuestro plan de desarrollo es gigante. Nuestra meta es llegar a los 100 restaurantes a fines del 2011.

En el 2007 China Wok firmó una alianza con KFC para llevar la marca a Chile, y abrir 14 locales de comida rápida. ¿Cómo ha caminado ese proyecto?

Bastante bien. A la fecha, KFC va por el local número 11. Seguiremos creciendo hasta llegar a los 14.

¿Cuál diría que ha sido su modelo de crecimiento para haberse expandido con tanta rapidez en la región?

Desde que abrimos, nuestra meta fue convertirnos en una franquicia de talla mundial. Para conseguirlo, nos apoyamos en una columna vertebral: ofrecer un estándar. No ha sido fácil, fue producto de todo un trabajo de cocina. Ese es nuestro "know-how" (conocimiento del negocio), que se lo trasladamos a los inversionistas que llevan la marca afuera. Ellos se sorprenden mucho de lo que hemos logrado. Para ellos somos una de sus mejores marcas y eso es alentador.

El chifa usualmente es bastante informal. ¿Cómo han logrado repetir el estándar en el Perú y en los países en los que está su marca?

Ha sido un trabajo titánico. Es un tema relacionado con los sabores y los concentrados, con la producción de los poseedores de las franquicias, que ha generado un intercambio comercial interesante. En China Wok le tenemos un profundo respeto a la comida china peruana. Pero también hemos desarrollado un portafolio de sabores locales.

En otros países de la región ya existen versiones similares al chifa peruano, que es la adaptación de la comida china en cada país. ¿Cómo se diferencian de esas propuestas?

Ha sido un proceso difícil. Podríamos haber ido con una propuesta comercial y haber tenido un relativo éxito, pero si queríamos ser exitosos de verdad, había que adaptarnos. Siempre hemos respetado nuestra identidad de comida china peruana.

¿Los identifican como restaurante de chifa peruano?

Afuera, el consumidor tiene claro que se trata de un restaurante peruano, pero no bajo la denominación de comida china peruana. Nos hemos adaptado con bastante éxito. No nos consideramos un restaurante tradicional, estamos dentro del negocio de la comida rápida y, como tal, tenemos un rol que cumplir en la industria. Las decisiones estratégicas las tomamos en base a esa concepción. Tratamos de buscar una relación con el cliente, diferente a la de un restaurante tradicional.

¿Cómo fueron resolviendo el manejo de China Wok, de tener locales en patios de comida, a tener restaurantes y franquicias?

Ha sido un aprendizaje muy rico. En este proceso hemos vivido varias etapas, desde que yo y mi esposa trabajábamos directamente, en la cocina y en la caja, parados, viendo cómo se movía el negocio, hasta la explosión de las franquicias. Han sido años intensos en los que hemos tomado decisiones correctas en los momentos correctos, pero afortunadamente al lado de las personas correctas. El crecimiento nos hizo rodearnos poco a poco de profesionales vinculados al marketing y a las finanzas. No solo hemos tenido chefs importantes, sino gestores. Tenemos mucho cuidado con mantener arriba la parte administrativa, que es vital para nosotros, donde las personas en la dirección son gente que conoce las distintas partes del negocio.

¿Cuántas personas trabajan en China Wok?

Entre 400 y 500. Un tema importante es que este año de crisis nos ha servido para fortalecernos hacia adentro. Eso, como organización, es importante, sobre todo en un mercado que crece. Desde ese punto de vista, ha sido un año saludable que nos servirá para preparar mejor la etapa de expansión que viene.

¿Por qué chifa?

Porque se nos presentó la oportunidad. En 1999 el Jockey Plaza quería un chifa en su patio de comidas y nosotros entramos. Pero no queríamos ser un registro más de chifa peruano. Desde que empezamos sabíamos a dónde queríamos llegar.

¿Han pensado abrir otro local, otro tipo de comida?

Si, nos gustaría. Tenemos un portafolio de ideas, quizá retomar Il Fornaio. Evidentemente, la prioridad es China Wok, pero hay potencial en otros sectores, otras líneas de productos, quizá canales nuevos. Hemos investigado y sabemos que hay potencial.

La Empresa

Nombre: China Wok.

Sede: Lima.

Edad: 10 años.

Negocio: Comida rápida de chifa peruano. En el Perú poseen 24 locales, de los que siete son restaurantes y el resto son espacios en patios de comidas de centros comerciales. En el extranjero, han otorgado 46 franquicias para siete países de América Latina.

El Entrevistado

Edad: 51 años.

Estado civil: Casado.

Estudios: Administración en la Universidad de Lima, MBA en la Universidad del Pacífico en marketing y negocios, y Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura.

Experiencia A fines de los 90 dirigió la cafetería Il Fornaio, en el Jockey Plaza, aunque más tarde cerró. En 1999 abrió su primer chifa en un patio de comidas, también en el Jockey Plaza.