

# El éxito y la expansión de Archie's

Por: Gabriel Pineda Arteaga, Nubia Castañeda Esteban



**Desde el año 2001, la cadena de pizzerías gourmet ha tenido un crecimiento notorio: pasó de tener cinco a 30 puntos de ventas y sus ingresos se han cuadruplicado en el último cuatrienio. Diana Restrepo, Gerente General de la cadena, revela algunos de los detalles de la gestión que ha llevado a Archie's hasta ese punto.**

Con 30 puntos de venta en el país y alrededor de 1.000 empleados directos, Archie's Pizza es una de las cadenas de restaurantes que ha marcado la pauta en el mercado institucional. El concepto original de Jaime Escobar, que más tarde cambiaría de dueño, tuvo un crecimiento moderado en los años noventa, pero en la última década inició un proceso de expansión que lo llevó a convertirse en una de las marcas más recordadas por las familias de las ciudades principales.

“Archie's fue uno de los primeros establecimientos que trajo la rúgula a Colombia para desarrollar su famosa 'Pizza Huerto'. Eso fue hace 15 años, cuando arrancó la marca en la calle 82 con carrera 13, en Bogotá”, explica Diana Restrepo, Gerente General de la cadena. Ella es artífice de la expansión que ha desarrollado Archie's en los últimos años. Llegó a la compañía en el año 2001, con el fin de asumir el proceso de estandarización y consolidación de la marca.

LA BARRA: ¿Cuándo se empieza a dar el cambio de Archie's de pequeña a gran cadena de restauración?

Diana Restrepo: En el año 2001 se empezó a dar el cambio, cuando se veía la oportunidad de una expansión. En ese entonces teníamos cinco puntos de venta y recibíamos constantes solicitudes de estar presentes en otros barrios, o en otras ciudades. Nos preguntaban si teníamos franquicias o posibilidades de abrir en el exterior. Eso fue lo que nos forzó a la expansión. Allí empezamos con los restaurantes en Estados Unidos y con un plan más agresivo aquí en Colombia.

L.B.: Hablemos un poco del comportamiento del sector económico este año. ¿Usted cree que el impacto de la desaceleración se ha sentido en el negocio de la restauración?

D.R.: Sí, se ha sentido muchísimo. Para nadie es un secreto que la gente está cuidando más sus ingresos y sus gastos. En el caso de las compañías, se recorta muchísimo el tema de la publicidad, pero en el caso de los consumidores, se recortan algunos gastos de alimentación. A eso se suma el boom de restaurantes de todo tipo que ha surgido en los últimos años, lo cual hace que la competencia sea mayor.

Por eso, lo que se ve en los restaurantes es un afán de 'sobrevivir'. Eso origina una competencia de precios y de promociones. Es obvio que eso se nota más en los supermercados: si antes había alguna promoción esporádica, hoy son constantes y de todo tipo. Pero en los restaurantes también sucede. Es necesario generar mayor tráfico con promociones más agresivas.

Este es el argumento para que Archie's, por primera vez haya entrado en el plan de tener un producto interesante en precio y de hacer publicidad por ese motivo. La verdad es que nosotros nunca habíamos tenido que mostrar el precio, la gente venía por la calidad. Pero debido a la agresividad del mercado y a las limitaciones del presupuesto de la gente, hemos tenido que apelar a esto.

L.B.: ¿Y cuál ha sido la respuesta de los clientes?

D.R.: Ha sido muy buena. Realmente hemos generado más tráfico. Teníamos mucha gente que consideraba a Archie's como una cadena costosa y, gracias a esto, la han visto más asequible.

L.B.: ¿Archie's es un restaurante de clientes fieles o de clientes ocasionales?

D.R.: Los clientes de Archie's son muy fieles. Se nota, sobre todo, en los domicilios con la frecuencia de los pedidos por cliente: tenemos una frecuencia de pedidos de dos veces por semana, lo cual es bastante bueno.

L.B.: A propósito de los domicilios, Archie's pasó de atender los domicilios en cada punto de venta a tener un solo call center. ¿Cómo fue ese proceso?

D.R.: Ese proceso fue complejo, porque la esencia de nuestra compañía es ser la pizzería del barrio y ofrecerle un servicio personalizado a nuestros clientes, a los habitantes de ese barrio. En ese sentido, lo que tratábamos de hacer era que el administrador conociera sus clientes. Pero a medida que la compañía y los barrios crecen, se nos vuelve más complejo mantenerla; también se complica atender las llamadas: el administrador ya no alcanza a conocer a todo el mundo; a saludar al cliente; a 'echar carreta con ellos', por teléfono. Se estaba demorando entre 5 y 10 minutos por llamada. Es decir, el servicio era excesivamente personalizado nos estaba dejando hasta un 35% de llamadas desatendidas.

Entonces hicimos un estudio con Atento y con asesores de llamadas de la ETB y empezamos a realizar pruebas piloto de call center. Con eso hemos mejorado mucho: atendemos mejor a los clientes y recuperamos ese 35% de llamadas desatendidas.

Obviamente se pierde el tema personalizado. Así que quisimos reemplazar ese componente con una capacitación especial a las personas de nuestro centro telefónico: les dimos un entrenamiento de dos meses en la cocina, aprendieron las recetas, conocieron cómo se mueve un restaurante. Por eso ahora no decimos que es un Call Center, sino un Chef Center.

L.B.: Pero esto también evidencia una preocupación de Archie's por su talento humano. Al respecto, ¿Cómo manejan la capacitación y la motivación de su personal?

D.R.: Hace unos años, nosotros creamos la escuela del boleó, que es un programa interno de ascensos para todas las áreas del restaurante.

Nosotros manejamos cinco canales de ventas: el restaurante, los domicilios, infantil, desayunos y cafés. Para cada área tenemos una pirámide de ascenso en la cual las personas arrancan como aprendices y terminan siendo algo así como "los sabios". Los ascensos dependen del tiempo y de la jerarquía. A medida que tienen experiencia, ellos van asumiendo más responsabilidades.

L.B.: ¿Esto ha redundado en una menor rotación?

D.R.: Sí y también ha generado motivación y aspiración. Hoy en día, muchos de los chefs son personas que han entrado por los cargos bajos del restaurante, lavando platos, recogiendo las mesas. En domicilios también. Hoy esas personas están en cargos más altos: Chefs, Jefes de Comedor, Administradores de punto de venta, Cajeros, etcétera.

L.B.: ¿Y la alternativa de contratación seguirá siendo esa: contratar personal 'amateur' y capacitarlo?

D.R.: La expansión nos ha obligado a contratar gente con experiencia. Sin embargo, los casos más representativos para nosotros sí son los de las personas que han empezado desde abajo y han visto una oportunidad de crecimiento personal. Cuando tú conversas con la gente, por ejemplo los chefs, y te encuentras con 30 ó 40 personas a quienes les preguntas cómo ha sido su desarrollo en Archie's; cuánto tiempo llevan; por dónde empezaron; qué cargos ha ocupado; es difícil que te digan que no han llegado hasta allí siendo auxiliar de cocina o lavando platos. Eso para nosotros es muy gratificante porque genera en la gente un compromiso de avanzar y de crecer dentro de la compañía. También para ellos es un aseguramiento de que a largo plazo les gustaría quedarse en esta profesión y les interesa capacitarse, esforzarse y lograr nuevos retos.

L.B.: Ya que estamos hablando de valores humanos. ¿Usted qué características destacaría en los colaboradores de Archie's?

D.R.: Me parece que, primero, deben ser apasionados por el servicio; tener mucho carisma; pasión por la cocina y la comida. Además, un componente muy importante es que deben tener felicidad. Si ellos no son personas felices, es muy difícil que irradian felicidad dentro del restaurante. Y la gente entra buscando eso. Pues una de las características de los restaurantes de Archie's es que cuando entres sientas que es un lugar acogedor, que hace las cosas con cariño.

L.B.: ¿Ser una marca bogotana ha sido inconveniente para entrar en otras ciudades?

D.R.: No. De hecho, muchas personas piensan que Archie's es una franquicia internacional. De todas maneras, nuestros colegas de Crepes & Waffles y El Corral han abierto un gran camino para la expansión de otras cadenas. Ellos han ido 'colonizando' otras ciudades y han abierto mercado.

L.B.: ¿dónde aspiran estar en el futuro?

D.R.: Nuestra meta es tener 50 restaurantes en Colombia y 20 en el exterior. Actualmente tenemos 30 en Colombia y siete en otros países (Miami 5, Ecuador 2). Tenemos marcas registradas en Perú, Chile, Argentina, México, Panamá y España. En Colombia debemos entrar en las ciudades

intermedias, Cartagena, Santa Marta, Ibagué, Sincelejo: todas las ciudades donde haya un poder adquisitivo que permita abrir un Archie's.

L.B.: ¿En qué se basó Archie's para desarrollar su oferta para el mercado infantil?

D.R.: Cuando teníamos los primeros restaurantes, había una afluencia muy grande de niños. Pero no teníamos qué ofrecerles en el restaurante. Los papás querían llevarlos para tener un plan familiar, pero, generalmente, los restaurantes no son para niños. Sin embargo, nuestro producto, al ser una pizza, es algo que implica familia. Así que al inicio, les empezamos a dar bolitas de masa para jugar. Con el tiempo, eso se volvió más importante, se presentó una mayor afluencia de niños, por lo cual los empezamos a vestir de chefs, les empezamos a decir que hicieran su propia pizza y se las horneábamos así fuera cualquier cosa. Pero cuando veíamos cuántas bolas habíamos regalado en un año, notábamos que era un montón. Así que decidimos crear un concepto más formal: planeamos los espacios, creamos el menú y diseñamos la cajita, así llegamos al Archie's Kids de hoy, que ya es una marca registrada.

L.B.: ¿Y han pensado en algún otro concepto?

D.R.: Zhang es una marca que hace parte de la empresa. Es un establecimiento de comida china gourmet que empezó en el 2005, con lo cual queríamos diversificar nuestros conceptos. Pero todavía no es muy protagonista. Apenas tiene tres puntos. Pero seguirá creciendo a su ritmo. Por otra parte, sí hemos pensando en otros conceptos. Nos interesa mucho el tema mexicano. Yo creo que el mercado tiene cabida para otros conceptos. Colombia es un país muy creciente en el tema gastronómico. Se vienen desarrollando muchas actividades en torno a esto. Obviamente, algunos saldrán y otros entrarán.

Tomado de Revista La Barra, edición 34,  
[www.revistalabarra.com](http://www.revistalabarra.com).



practica emprendedora

1. Explica a quien se denomina cliente fiel y a quien, cliente ocasional.

Cliente fiel	_____
	_____

Cliente ocasional	
<hr/> <hr/>	

▪ Responde

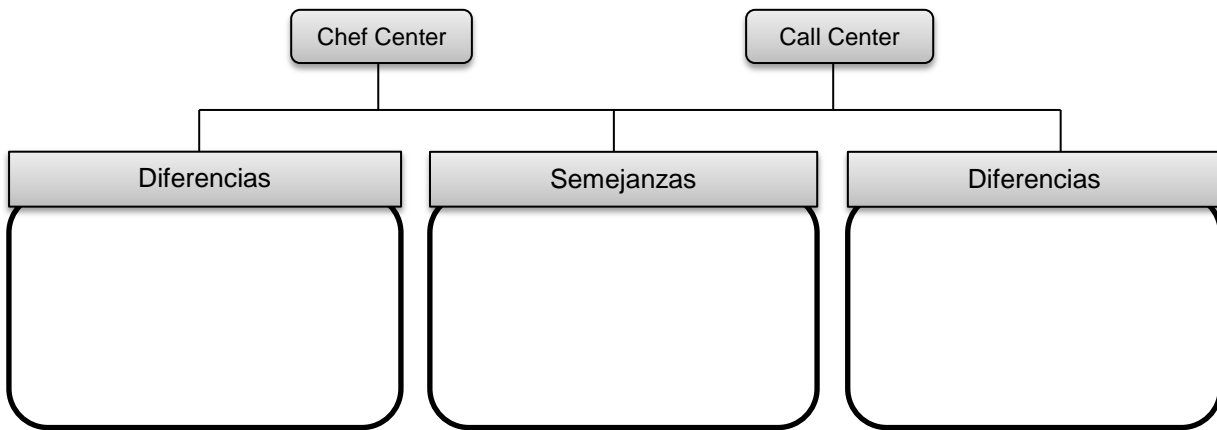
- ¿Por qué los clientes de *Archie's* son calificados como clientes fieles?

---

- ¿Qué razones tendrías en cuenta para convertirte en un cliente fiel de un restaurante?

---

2. Completa el esquema.



3. Escribe algunas de las actividades que debe desempeñar cada una de las siguientes personas.

Chef	
<hr/> <hr/>	

Administrador de punto de venta	
<hr/> <hr/>	

Jefe de comedor	
<hr/> <hr/>	

Cajero	
<hr/> <hr/>	

4. Escribe las características que debe tener un trabajador de *Archie's* para ser promovido a un cargo superior.

---



---



---



---

5. Responde. ¿Qué ofrece Archie's para los niños? ¿te parece innovadora esa propuesta? ¿Por qué?

---



---



---



---



---



---



6. Completa el siguiente cuadro.

Chef Center	
Ventajas para Archie's	Ventajas para los clientes

7. Escribe tres argumentos que sustenten la siguiente afirmación.

Desde el año 2001, la cadena de pizzerías Archie's ha tenido un crecimiento notorio.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

8. Explica qué planes tiene Archie's para su expansión.

---



---



---

9. Responde.

- ¿Por qué se habla de valores humanos en el texto?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- ¿Consideras importante que una empresa fomente el desarrollo de valores humanos entre sus trabajadores? ¿Por qué?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. Elabora un organigrama de un punto de venta de Archie's. En tu grafico debes incluir los siguientes cargos:

Administrador de punto de venta

Mensajero

Meseros

Cajero

Jefe de Comedor

Chef

Asistentes de cocina



11. Explica que políticas laborales lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de Archie's para cumplir con las siguientes funciones.

Selección de personal

---



---



---



---



---

Formación y desarrollo

---



---



---



---



---

Gestión del conocimiento

---



---



---



---



---

12. Explica porque Archie's se considera una empresa exitosa.

---

▪ Responde. ¿Quiénes contribuyen a ese éxito?

---

13. Lee nuevamente el siguiente fragmento del texto.

D.R.: Nuestra meta es tener 502 restaurantes en Colombia y 20 en el exterior. Actualmente tenemos 30 en Colombia y siete en otros países (Miami 5, Ecuador 2). Tenemos marcas registradas en Perú, Chile, Argentina, México, Panamá y España. En Colombia debemos entrar en las ciudades intermedias, Cartagena, Santa marta, Ibagué, Sincelejo: todas las ciudades donde haya un poder adquisitivo que permita abrir un Archie's (...)

- Ahora, menciona algunos aspectos del entorno general que tendrían que tener en cuenta los empresarios de Archie´s para abrir restaurantes en otros países. Luego, enumera algunos aspectos del entorno específico que deberían analizar para abrir restaurantes en las ciudades intermedias.

La creación de una empresa, o un emprendimiento empresarial, es un proceso por el que una o varias personas (los empresarios) asumen el compromiso de desarrollar una actividad económica (producir un bien o un servicio) aportando y administrando los recursos (materiales, financieros y humanos) necesarios para llevarla a cabo, y aceptando los riesgos propios de toda iniciativa empresarial, con el fin de obtener una rentabilidad que les permita continuar con su actividad.

¡Ahora, es tu oportunidad! *Para poner en práctica tus competencias emprendedoras te invitamos a imaginar tu empresa y perfilarte como un emprendedor.*

1. Califica tu espíritu emprendedor. Escribe el puntaje de 1 a 5, según tu respuesta sea o más positiva.

1. ¿Te gusta enfrentarte a nuevos retos?
2. ¿Eres una persona a la que le gusta tomar la iniciativa en situaciones complicadas?
3. ¿Generalmente, dedicas las horas necesarias para hacer bien una tarea?
4. ¿Consideras que te relacionas fácilmente con los demás?
5. ¿Eres una persona acostumbrada a trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo?
6. ¿Sin duda te puedes definir como una persona independiente y enérgica?
7. ¿Normalmente, te anticipas a los hechos?
8. ¿Te consideras una persona creativa?

2. Reúnete con de tus compañeros de clase para trabajar en el proyecto de la creación de una empresa.
3. Imaginen que tienen que montar un restaurante en la ciudad donde viven. Empiecen por definir la clase de restaurante que quieren: restaurante de comidas rápidas, pizzería, tipo buffet, etc.

- Respondan. ¿Qué clase de bien económico es el que van a comercializar?

4. Determinen los objetivos primarios y secundarios de su empresa.

Objetos primarios	
Objetos secundarios	

5. Describan la clase de local que necesitan para su restaurante. Luego, elaboren un plano en el que se pueda identificar con claridad la disposición de las mesas y el lugar de la cocina, la caja, la barra, los baños, etc.

6. Escriban el nombre de su restaurante. Recuerden seleccionar un nombre llamativo y que se relacione con la clase de restaurante que quieren montar

7. Elaboren un menú de los platos y bebidas que van a ofrecer a los clientes. No olviden incluir los precios

<h1>Menu</h1>

8. Recuerden que para iniciar un negocio es necesario invertir cierta cantidad de capital. Comenten acerca de la manera cómo podrían adquirir el capital para iniciar su negocio.
9. Completen el siguiente cuadro de acuerdo con los bienes que consideren que debería adquirir su empresa.

Capital no corriente	
Capital corriente	

10. Escriban aspectos acerca del entorno en el cual se va a desarrollar su empresa.

Entorno general

Entorno específico



11. Elaboren el plan de recursos humanos de su empresa. Para ello:

- Determinen el número de personas que se requiere para el funcionamiento del restaurante.

Persona	Funciones, tareas y responsabilidades
Administrador	

- Elijan los aspectos que tendrían en cuenta para la selección del personal. Luego, comenten acerca de su importancia.

Edad	Modales
Conocimiento especializado	Capacidad de trabajo
Experiencia	Capacidad de comunicación
Empatía	Responsabilidad



- Elaboren el organigrama de la empresa.

12. Respondan. ¿Qué ideas o fórmulas de éxito de la cadena de restaurantes *Archie's* les parece que pueden adoptar para el beneficio de su negocio? ¿Por qué?

---

---

---

13. Determinen que actividades y platos especiales ofrecerán a los niños que visiten el restaurante. Pueden elaborar un menú infantil.

*Actividades para niños...*



14. Elaboren algunos volantes para dar a conocer su restaurante y traer a los clientes. Recuerden informar acerca de las actividades especiales que ofrecen para los niños.
15. Imaginen que llega el gran día de la inauguración de su restaurante y sus compañeros son sus primeros clientes. Realicen, ante ellos, la presentación de su o. En esa presentación pueden incluir la siguiente información:
- Nombre de restaurante.
  - Ubicación.
  - Objetivos.
  - Clase de restaurante.
  - Menú.
  - Platos que consideran más llamativos para los clientes.
  - Promociones.
  - Actividades para niños.
- \_ Durante la presentación, pueden utilizar fotografías que muestren a sus compañeros el tipo de restaurante que ustedes imaginaron.
- \_ Repartan los volantes que elaboraron y pregunten a sus compañeros si se animarían a visitar su restaurante.
16. Finalmente, evalúen su experiencia como emprendedores. dialoguen, a partir de las siguientes preguntas.
- ¿Se sintieron a gusto trabajando como empresarios? ¿por qué?
  - ¿Cuáles son las actividades de un empresario que consideran más difíciles de realizar? Justifique su respuesta.
  - ¿Qué acciones deberían llevar a cabo para mantener un negocio como el que se imaginaron?