

ANTONIO J. PÉREZ

CONSEJERO DELEGADO DE COMPAÑÍA DEL TRÓPICO



«Lo único que me da miedo es que nuestra encargada no esté una mañana simpática con el cliente»

■ MARÍA PLASENCIA

EL EMPRESARIO valenciano Antonio Pérez se ilusionó un día con la posibilidad de crear el grupo de cafeterías líder en España y Portugal. Para intentar lograrlo, fundó Compañía del Trópico, propietaria en la actualidad de Panaria, Café&Té, Café&Tapas, Charlotte Coffee Gastrobar, Uvepan y Atlántico. El grupo cuenta hoy con más de 230 establecimientos (franquiciados y propios) de las diferentes marcas repartidos

por España. Factura más de 80 millones de euros anuales y cuenta con una plantilla próxima a los 1.500 empleados. **Usted trabajaba como directivo en una empresa de alimentación hasta que lanzó su propia cadena de panaderías, Panaria, en 2009. ¿Por qué se lanzó?** Esa pregunta requiere una respuesta romántica. En el 2008, con 39 años, me movió la picadura del insecto del emprendedor.

Cuando el mundo se iba a acabar (estábamos en plena crisis), quería empezar una iniciativa personal y fundé Panaria. ¿Vio alguna deficiencia en el sector que le llevara a crear algo que marcara la diferencia?

Tenía una idea: montar una panadería con zonas para degustación. Lo vi de modo habitual cuando era estudiante en Alemania y siempre me quedé con la idea de verlo aquí, en España.

Usted ha dicho en alguna entrevista que sus establecimientos han de convertirse en locales de entretenimiento, no solo de comida. ¿Cómo lo están haciendo? ¿Qué iniciativas han puesto en marcha para lograrlo?

No hay una fórmula única para conseguirlo. Abrir un negocio hoy dentro del sector de la hostelería implica ser más ambicioso que simplemente dar de comer. La gente queda en los bares por muchas razones. Se viven muchos momentos personales. A las cafeterías se va por algo más que simplemente porque "me apece merendar". La intención es crear un entorno en el que los clientes se sientan como en su casa.

¿Nota que fidelizan más a sus clientes con esta estrategia?

Si, claro. El tiempo medio de visita de nuestros clientes supera al de nuestros competidores. Esto hace que el ticket medio se eleve. Si se quedan más tiempo, consumen más.

Las noticias aparecidas en la prensa señalan que ustedes facturaban 52 millones de euros en 2015, poco después de comprar Café&Te, y ahora facturan 86 millones. ¿Cómo lo han conseguido?

La facturación propia era de 52 millones. Cuando ahora decimos 86, nos referimos a tiendas propias y tiendas franquiciadas. Este año acabaremos con 59 millones de ventas en tiendas propias. Es una cifra muy buena. La facturación es muy relevante, pero la rentabilidad de esas ventas es aún más importante. Actualmente, como la compañía es tan grande, nos fijamos especialmente en algunos parámetros, como son los porcentajes de fidelización de clientes. Los medimos con un indicador de visitas frecuentes, y cada trimestre lo superamos. En ese sentido, estamos muy satisfechos.

¿Cuál es su factor diferencial respecto a otros, su principal ventaja competitiva, que piensa que le permitirá sobrevivir?

¿En qué se diferencian sus clientes de los de sus competidores?

En primer lugar, contamos con varias marcas, y cada una tiene su función. Según la marca, tenemos un posicionamiento y un tipo de cliente diferente. Nunca hemos sido un concepto de mesa asistida ni de precios bajos. Nunca hemos pretendido tirar la casa por la ventana con ofertas. Siempre hemos aspirado a tener un cliente con poder adquisitivo medio-alto. Por otro lado, la mayoría de la plantilla está compuesta por mujeres. Creo que tienen una actitud más positiva que los hombres para los negocios de hostelería, por su sensibilidad y porque se fijan mucho más en los detalles.

¿Cuál es su objetivo de facturación, beneficios y número de establecimientos de aquí a cinco años?

Uff (se ríe)... Yo no creo en el largo plazo. Este año está siendo

complicado. El primer trimestre ha sido muy bueno; el segundo, muy volátil por la climatología, que es un factor esencial. Otros años, los acontecimientos deportivos beneficiaban a los locales, pero las ventas *delivery* (reparto a domicilio) han crecido muchísimo. La tendencia es llamar por teléfono y pedir la comida. Esperamos un buen final de verano (las ventas aún no se conocían al cierre de esta entrevista) y acabar el último trimestre en valores positivos, llegando a facturar 59 millones.

En mayo llegaron a un acuerdo con el chef Paco Roncero para gestionar el restaurante madrileño Estado Puro. ¿Qué esperan de esta alianza?

Paco es un gran cocinero y amigo. Dará muchas sorpresas. Su concepto estado puro tenía ya bastantes años, y encajaba mucho en nuestro tipo de restaurante. Llegamos a un acuerdo para hacernos con la gestión, pero Paco sigue siendo nuestro socio. Va fenomenal. Seguimos manteniendo los mismos resultados y mejorando diferentes aspectos (cuidado de las instalaciones, formación de personal, renovación de la carta con la colaboración de Paco...).

Ustedes compraron Café&Te en 2014 de la mano del fondo de inversión HIG. Se dice que el fondo va a salir de la compañía. ¿Cómo puede afectar al futuro de la empresa? ¿Qué le ha aportado, especialmente?

Llevamos cuatro años juntos. Los fondos entran, y en algún momento tienen que salir. Se ha publicado en distintos medios que estamos en ese momento, con una actitud de venta por parte de HIG, no mía. La relación ha sido muy positiva. Se han actualizado los conceptos de algunas de nuestras empresas. Además, nos han ayudado a financiar las reformas de las instalaciones y a profesionalizar las plantillas. En general, nos han ayudado a crecer.

¿Le da miedo esta salida?

No; lo que me da miedo es que nuestra encargada no esté una mañana cómoda y simpática con el cliente. Es fundamental que tu equipo esté contento.

Ha dicho en diferentes entrevistas que su objetivo es centrarse en Madrid, Barcelona y Valencia. ¿Para cuándo prevé, si la prevé, una expansión más ambiciosa en España y en el extranjero?

Estamos por toda España y en Lisboa. En el extranjero hay gente que hace muy bien las cosas como para nosotros ir allí. Tenemos que ser humildes. Todavía tenemos muchas posibilidades de crecer en España; sobre todo, en las zonas turísticas. Además, seguimos comprando franquicias; crecemos inorgánicamente con este proceso.

¿Cómo ve el sistema de franquicias en la actualidad? ¿Qué mejoraría?

La franquicia es un invento anglosajón para mentes anglosajonas que, cuando entran en un club, saben las normas que tienen que cumplir y lo hacen. El carácter ibérico olvida a veces esas normas. El franquiciado tiene que mejorar en gestión y atención. Es un proceso complicado porque te exige muchos requisitos legales que resultan demenciales. Montar un local ahora es un 22% más caro que en los últimos diez años. ■