
De la tradición a la innovación: Caso Repostería Astor

En la Medellín cuya industrialización y crecimiento estaba en pleno auge, inició su actividad comercial, el 8 de agosto de 1930, la Repostería Astor. Ubicada sobre la calle Maracaibo, en la época en la que los teléfonos tenían sólo cuatro dígitos, esta empresa creada por suizos, que nació como un salón de té, invitó a los paisas a su inauguración a través de un aviso publicado en el periódico El Colombiano.



Enrique Baer y Anny Gippert fueron los encargados de darle forma a este sueño luego de haber llegado a Colombia desde su natal Suiza, huyendo de la depresión vivida en Europa. Enrique llegó por Barranquilla, se fue a trabajar a Bogotá y finalmente se mudó a Medellín. Anny, por su

parte, trabajaba en el restaurante del Hotel Europa, que en ese entonces estaba ubicado sobre lo que hoy en día es el edificio Coltejer. Fue precisamente ahí donde Baer y Gippert se conocieron. Tiempo después se casaron y decidieron emprender su propio negocio.

Con cinco empleados y un segundo local sobre la calle Junín, Astor fue tomando cada vez más y más fuerza. Sus fundadores se involucraron desde el principio en la producción y era frecuente encontrarlos atendiendo el negocio. La calidad de sus productos y el buen servicio hicieron que la pareja lograra abrir, en la década de los 30, un tercer local ubicado en el actual Pasaje Astoria.



Empleados de la Repostería el Astor 1.930

Diez años después de sus comienzos, los suizos decidieron incursionar en la chocolatería, presentando además una innovadora manera de asegurar la recompra. Dentro de las cajas de bombones, que además eran hechas al estilo europeo, incluían un bono de regalo que valía “por un té de \$0.30 o artículos del almacén por \$0.25”. Esta estrategia era, en aquella época, algo totalmente novedoso.

Para la década de los 50, Astor se veía ya como un negocio consolidado. Sin embargo, su rápido crecimiento exigía más personal y sobre todo expertos en temas de producción que contribuyeran al desarrollo del negocio. Fue así como Enrique decidió contactar a su hermana en Suiza para que publicara un aviso en el periódico local, requiriendo dos técnicos pasteleros que estuvieran dispuestos a mudarse a Colombia.

Emilio Leber, uno de los expertos que quiso aventurarse, llegó en 1953; un año después, pensando que en realidad iba para Columbia, Canadá, y no Colombia, arribó al país Alfredo Suwald, el otro técnico que haría parte de la repostería. Con estas dos personas apoyando la producción, Enrique y su esposa decidieron que era momento de regresar a su país de origen para pasar sus últimos años.

Sintiendo que su labor había terminado y que era hora de disfrutar lo que habían logrado, los fundadores de Astor vendieron la compañía a los dos técnicos que habían llegado de Europa. Emilio, quien tenía ya una relación con una mujer en Suiza, decidió traerla al país. Alfredo, por su parte, se casó con una colombiana y tuvieron una hija que se convertiría en pieza fundamental dentro de la compañía.

Por esa época, en la que el centro de Medellín parecía retratar alguna ciudad europea o norteamericana, se acuñó el verbo “juniniar”, que básicamente significaba caminar por la calle Junín para pasear y distraerse, y por supuesto parar en el Astor para tomar un helado o “el algo”. Pero para disfrutar de los productos ofrecidos por la repostería, los



hombres debían ir únicamente con su pareja “oficial”. Si querían ingresar al local con alguna otra mujer, no podían. La empresa, como hacen hoy muchas discotecas y restaurantes alrededor del mundo, se reservaba el derecho de admisión.

Durante los años 60, inició el proceso de traslado de la planta de producción a donde hoy en día está ubicado el local de El Poblado. Además, compraron el primer carro para mejorar el tema de la distribución. Era, en ocasiones, el mismo Alfredo quien se encargaba de llevar los productos a los diferentes puntos de venta.

Pero a pesar de la modernización de algunos locales y procesos, hubo otros que permanecieron intactos y que, hoy en día, se llevan a cabo de la misma manera. Es el caso del famoso jugo de mandarina. Su elaboración es totalmente manual y la única diferencia es que en aquella época se exprimían 20 o 30 kilos de fruta al día, mientras que hoy se utilizan cerca de 400 kilos.

La planta de los años 70, donde trabajaban 20 – 25 personas, hoy en día tiene dos pisos más; el personal de producción, además, ascendió a 70. El lugar tiene todavía batidoras que llevan más de cien años funcionando, pues fueron adquiridas para la repostería de segunda. Existe también un horno que sigue funcionando desde la época de su inauguración.

La década de los 90 representó para Astor su aniversario número 65. En un periódico local, un periodista reconoció la importancia de la marca en el sentir paisa, escribiendo lo siguiente: “Hace 65 años el pecado más original es un morito. El Astor con todos sus productos de repostería ha sido una tentación tradicional... los productos le han dado la vuelta al mundo con la inscripción Made In Medellín. Esta empresa que está muy dentro del corazón de los antioqueños, hace un turismo muy dulce”.

Para ese entonces, la familia Suwald había adquirido todas las acciones de la compañía. Tras la muerte de Alfredo en 1999, su hija Andrea fue la encargada de tomar el rumbo de

la repostería convirtiéndose en la nueva presidente. Ella, al igual que su padre, decidió aprovechar sus estudios sobre pastelería en Suiza y Alemania para involucrarse en el proceso productivo.



Fue así como a partir del 2000 Astor inició cambios importantes. Se remodelaron los puntos de venta con el objetivo de modernizarlos y rejuvenecer la marca, y se creó, sólo hasta el 2004, el departamento de mercadeo de la compañía. El reto más grande fue atraer a las nuevas generaciones que no habían vivido la tradición que representaba para sus padres o abuelos la repostería; esto,

además, con varios competidores ya consolidados en el mercado.

Apuntándole a ello, la compañía decidió, en 2010, redecorar nuevamente sus puntos de venta. Sin embargo, los cambios en el local de Junín debieron ser muy cuidadosos. Un día después de abrirlo al público luego del cierre por algunas obras, una escritora contactó al director de ventas y mercadeo reclamándole y expresando que por culpa de los cambios hechos, ella no había podido volver a escribir. Un farolito puesto en la pared era, según ella, su musa de inspiración; ahora, con lámparas modernas, las ideas no llegaban.

Como esa mujer, Astor recibe diariamente a muchas personas para las que la repostería es algo más que un simple local comercial. Hay, incluso, quienes han decidido atender a sus clientes en las mesas de Junín, o adultos mayores que pasan toda una mañana tomándose un simple tinto porque para ellos aquel logo rojo y dorado que asemeja un sello de calidad, es una cuestión de tradición.

Ser líder



Durante sus 83 años de vida, Astor ha logrado liderar el mercado de las reposterías en aspectos como producto, innovación, variedad y calidad, convirtiéndose en una de las marcas más queridas por los antioqueños y alcanzando un alto “top of mind” en personas mayores de 25 años.

Con siete locales actualmente, la marca decidió que debía adecuarlos para diferentes tipos de público. Así, los dos ubicados en los aeropuertos fueron creados como espacios de “compre y lleve”, es decir, lugares de paso pensados para los turistas. El de Junín conserva la tradición que representa Astor y es el ambiente perfecto para ir a recordar y disfrutar. Los locales de El

Poblado y Laureles, por su parte, fueron hechos pensando en las nuevas generaciones, así como los de Los Molinos y San Lucas.

Sin embargo, no ha sido fácil sobrevivir en un mercado tan competido. El sector ofrece hoy muchas marcas con diversas opciones de calidad y precio, representando alrededor de 300 empresarios que se dedican al tema de la repostería. La ventaja de Astor es que ninguno de sus competidores cuenta con una línea integral de productos, es decir, un portafolio que abarque desde bebidas, chocolates y repostería, hasta galletería y helados, entre otros.

La antigüedad de la compañía ha jugado a su favor, pues algunas de las marcas de la competencia son relativamente nuevas. Dentro de las más representativas, se encuentran Santa Elena, que tiene 55 años; El Portal, con cerca de 30, y Santa Clara que tiene aproximadamente 50 años de vida.

Astor entendió que no podía sacar al mercado un producto que fuera totalmente nuevo o deslumbrante, a pesar de que realiza cerca de 52 intervenciones al año entre generación de nuevos productos y mejora de los existentes, por lo que decidió enfocarse nuevamente en la calidad, bajo la premisa de “lo que hagamos, hagámoslo bien”. Se fijó entonces un objetivo muy claro: ser la primera y mejor opción, por calidad y tradición, en la mente del consumidor.

Para cumplirlo, debían asegurar que los productos que consuman las personas hoy, sepan igual a los de hace 20 años; que tengan la misma calidad y el mismo servicio. Además, debían mantener su línea integral de productos y explotar algo que sus competidores no han logrado: crear productos “genéricos”. Cuando la gente habla de “moritos”, de “sapitos” o “turrónes”, está evocando productos en los que Astor fue pionero.

Además, la compañía centró su atención en el consumidor, no sólo ofreciéndole productos de excelente calidad, sino escuchándolo y haciéndole ver que su opinión es muy importante para la empresa. Fue así como se crearon diversos canales de comunicación para atender todo tipo de quejas, críticas y recomendaciones.

Con todas las acciones realizadas en pro del cumplimiento de ciertos objetivos, la marca decidió trabajar para cumplir otras metas, como por ejemplo mantener una participación superior al 25% del total del mercado, fortalecer el área de I+D, continuar siendo líder en la categoría, generar nuevos productos y posicionarse en otros rangos de edades.

Pensando en esto último, Astor creó un programa de visitas escolares a la planta de producción para niños de primaria. Los estudiantes hacen un recorrido completo para ver los diferentes procesos productivos y antes de terminarlo, los invitan a hacer sus propios sapitos; en una mesa, ponen recipientes con ojos, lenguas y bocas para que ellos lo decoren como quieran y se lo lleven a su casa. Al finalizar la jornada, los llevan al punto de venta para regalarles una copa de helado.



El fortalecimiento del área de I+D se realiza desde dos aspectos muy claros: el desarrollo de producto y las tendencias del consumidor, es decir, qué quiere, qué busca, por qué, cómo, dónde y cuándo.

Cuando la compañía decidió concentrarse aún más en el tema de innovación, realizó un autodiagnóstico para identificar mejor sus fortalezas, debilidades y amenazas para comenzar un proceso de renovación que girara en torno al producto, el mercadeo, los procesos y la gestión.

Dentro de la primera “categoría”, la empresa resolvió quedarse con ocho líneas y más de 600 productos, de los cuales cinco representan el 80% de las ventas: jugo de mandarina, turrone, caramelo de fruta, besos de negra y chocolates. Además, conservaron la idea de hacerlos de manera artesanal, utilizando maquinaria sólo para lo estrictamente necesario, como por ejemplo el empaque de los turrone, entre otros.

Se eliminaron los productos de baja rotación y se realizó el relanzamiento de productos exitosos que, por algún motivo, habían sido eliminados del portafolio. Así mismo, decidieron mantener algunos de nicho que, aunque no representan grandes ventas, son importantes para algunos de sus clientes y por lo tanto para la empresa. Un ejemplo de ello es el mazapán, hecho a partir de la molienda de almendras y maní.

El tema de chocolatería ha sido estudiado cuidadosamente, no sólo a partir de las tendencias locales, sino internacionales, todo con el ánimo de darle al cliente nuevas opciones que además ayuden a promover dicha cultura, pues en Colombia el consumo per capita no alcanza ni siquiera el kilo en el año, mientras que en países como Suiza es de 20 a 22 kilos.

Hace dos años Astor lanzó la “Serie Maya”, donde se atrevió a mezclar chocolate con diferentes sabores característicos de México: pimienta, tequila y sal, vainilla, maíz tostado



y flor de Jamaica. Pensando que sería una línea temporal, la compañía se sorprendió gratamente con los resultados. Hoy en día sigue en el mercado y sus ventas han mostrado un incremento interesante. Arriesgándose nuevamente, lanzó la “Serie Oriental”, explorando mezclas con jengibre, masala y cardamomo, entre otros. Ésta lleva poco más de un año y animó a la

empresa a pensar en una tercera opción que será lanzada en octubre, considerando esta vez los sabores típicos colombianos.

Pero además de buscar nuevas alternativas en cuanto a productos, la repostería decidió cambiar sus empaques por unos que sean amigables con el medio ambiente. Así, sus cajas de cartón son fabricadas a partir de pulpa de caña de azúcar, logrando reducir el proceso de degradación de 60 meses a tan sólo 5. Así mismo, han disminuido la utilización de bolsas plásticas en un 40% y, a través de los proveedores, han logrado una reducción del 30% en sustancias contaminantes.

Para este año, la compañía pretende medir su huella de carbono, es decir, determinar cuánto está contaminando su proceso productivo y qué medidas adicionales pueden tomar para obtener mejoras sustanciales.

En cuanto al tema de los procesos, Astor decidió empezar a documentarlos para no perder el conocimiento que, hasta ese entonces, estaba disponible únicamente en la cabeza de quienes los llevaban a cabo. Además, se establecieron indicadores que permitieran evaluar si estaban siendo eficaces y eficientes, realizando también auditorías internas y externas para examinar el proceso de producción y ventas.

A pesar de que la empresa lleva trabajando hasta 50 años con algunos de sus proveedores, ha comenzado una búsqueda de materias primas alternativas y nuevas opciones que representen una mejora en la calidad de sus productos.

Todos esos cambios que ha venido proponiendo y realizando la compañía, ha implicado también tener que romper ciertos paradigmas. Por la misma antigüedad de sus empleados, ha sido difícil cambiar algunas cosas, pues la costumbre de llevar a cabo los procesos de una manera determinada, impide que los visualicen de otra forma. Sin embargo, la gerencia ha realizado un trabajo de concientización y sensibilización que ha

dado buenos resultados, promoviendo a su vez un sistema de mando muy abierto, dispuesto siempre a escuchar sus opiniones y sugerencias.

La contratación de mujeres cabeza de familia de estratos 1, 2 y 3, que por cierto equivalen al 95% de los empleados, es otro de los aportes de la empresa. Además, la organización no le teme a la contratación de familiares de personas ya vinculadas y son muchos los ejemplos que ratifican lo anterior.

Pensando siempre en cómo mejorar, Astor decidió hacer parte del programa Enplanta, liderado por la Alcaldía de Medellín, y desde hace seis meses viene implementando la metodología Kaizen, un método de mejoramiento continuo para alcanzar la calidad máxima.

Como última variable a trabajar alrededor de la innovación, la compañía decidió mejorar sus estrategias de mercadeo, rigiéndose siempre por unos principios muy claros: lealtad comercial, ética, respeto, y la unión de la tradición con la calidad y el amor.

Gracias a ello, Astor ha logrado, entre otros, afianzar la relación con sus competidores a tal punto que si en algún momento se les agota un insumo, Santa Elena se los presta o viceversa. Además, actualmente están realizando exportaciones de diferentes productos de manera conjunta.

Hace aproximadamente 14 años, la repostería decidió invertir gran parte de su presupuesto publicitario para diseñar una pieza de colección: el calendario. Al final de cada año, los consumidores más fieles reciben siempre este regalo por parte de la empresa para que la sigan recordando.

Su publicidad va siempre enfocada al tema de producto y a causas sociales. Hace poco, la empresa se vinculó a la campaña de concientización contra el cáncer de seno, denominada “Modo Rosa”, a través de uno de sus productos estrella; en lugar de hacer sapitos verdes, como apoyo a la causa, Astor decidió hacerlos rosados. En octubre, esperan desarrollar una edición especial para apoyar nuevamente esta importante causa.

Así mismo, han decidido fortalecer su participación en la red. Desde hace cuatro años, las redes sociales se han convertido en el canal de comunicación más directo y efectivo que tienen con sus clientes. En cuanto al sitio web, se han propuesto actualizarlo cada año teniendo en cuenta las últimas tendencias con relación a la navegación y diseño.



Queriendo mejorar e incrementar el consumo de chocolate en nuestro país, Astor decidió crear eventos de producto y hacer lo que desde hace varios años se ha venido haciendo con los vinos y el café: mostrarle a la gente que existe variedad, que hay diferentes maneras de combinarlos, de consumirlos. Para ello, realizaron alianzas con otras empresas

para enseñarle a la gente cómo maridar vino, cerveza y café con chocolate.

Son aproximadamente 40 eventos anuales, de entre 25 y 30 personas, donde la tarea principal es enseñarles a consumir dicho producto, no sólo ofreciéndoles sus diversos tipos, sino resolviendo todo tipo de inquietudes y preguntas que tengan alrededor del tema.

Con el objetivo claro de mejorar su servicio, la compañía brinda capacitaciones constantes a todos sus empleados en temas como técnicas de venta, etiqueta, protocolo, servicio al cliente, entre otros.

Para fidelizar a los clientes, Astor decidió no recurrir a la estrategia de puntos que ha sido muy utilizada por diferentes marcas alrededor del mundo, sino tenerlos en cuenta a la hora de lanzar una nueva línea de productos haciendo envíos de muestras para conocer su opinión y tener en cuenta sus sugerencias. Además, presentando sólo la cédula, cualquiera de sus clientes puede recibir una copa de helado gratis en el día de su cumpleaños, así como un 10% de descuento durante todo ese mes en las compras que realice.

Muchos se preguntarán por qué, con el éxito que ha tenido la repostería, no ha llegado a otras ciudades del país. Por políticas de los dueños de la compañía y porque además están convencidos de que eso hace parte de su reconocimiento, Astor ha decidido mantenerse como una marca regional. Esto, en gran parte para no sacrificar el tema de calidad, pero también para lograr exclusividad, es decir, que cuando la gente visite Medellín, los productos de Astor estén en la lista de aquellos pocos que sólo se pueden conseguir en la ciudad de la eterna primavera y que, además, son representativos del lugar.

Hace ya varios años, un artículo de la revista Semana, escrito por Juan Gossaín, relataba lo común que era ver a las personas provenientes de Medellín con productos de la repostería. "Las señoras llevan paquetes y maletines de mano. Alguien carga, como todo viajero que viene de la capital antioqueña, una cajita con chocolates de la dulcería Astor".

Para revertir la situación de que eran siempre los clientes quienes debían acercarse a los puntos de venta para poder comprar los productos, Astor ideó un canal de ventas empresariales que representa el 5% de las ventas actuales, y decidió incursionar en el tema de los domicilios. En los tres primeros meses de este año, por ejemplo, la empresa ha realizado cerca de 1.300 domicilios. Así mismo, gracias a la Cámara de Comercio, la compañía lleva tres años exportando barras de chocolate a Canadá.

Astor representa, sin duda alguna, tradición y calidad. Las cientos de historias que se han tejido alrededor de las mesas de Junín y sus demás locales son sólo una muestra de lo que esta marca significa para los paisas. En resumen, Astor es, como diría Sergio Fajardo en los 75 años de la repostería, “el dulce sabor de Medellín”.

Conclusiones

- ✓ Hoy en día, ofrecer productos de excelente calidad no es suficiente. El servicio y la experiencia del consumidor a la hora de comprar resultan vitales.
- ✓ La competencia puede llegar a ser un aliado importante a la hora de querer atravesar fronteras.
- ✓ Para innovar es necesario arriesgarse a probar cosas diferentes; incluso aquellas a las que el mercado no está acostumbrado, pueden llegar a resultar importantes.
- ✓ Una empresa que escucha a sus clientes y tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias, podrá entender más fácilmente sus necesidades y gustos, traduciendo dicha información en mejor servicio o incluso nuevos productos.
- ✓ La innovación es crucial para atraer a nuevos mercados; en el caso de la repostería el Astor, a los jóvenes.
- ✓ En empresas tan tradicionales hacer cambios de paradigmas en su personal es un reto en sí mismo.
- ✓ El desarrollo de un concepto de negocio en muchas ocasiones impacta más que el mismo desarrollo de productos.
- ✓ La atención en las nuevas tecnologías y su uso en la compañía son vitales para poder sobrevivir en un mundo moderno y cambiante.

Conferencista

El señor Mario Roberto Salcedo cuenta con más de 21 años de experiencia en las áreas de Mercadeo, Publicidad y Ventas. Es comunicador social de la Universidad Pontificia Bolivariana y profesional en Mercadeo y Publicidad del Politécnico Grancolombiano.

Además de ser docente en diferentes áreas, ha desempeñado cargos en importantes empresas como Pinturas Ternisa, Young & Rubicam, Pezeta Publicidad, Chevrolet –

Colmotores, entre otras. Actualmente, es el director de Mercadeo y Ventas de la Repostería Astor.

Ver el video en: <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=19888>

Para más información sobre otras cátedras, visite: <http://goo.gl/lbjD2s>