

Slow food a la italiana

Con un enfoque de alta calidad en productos de origen local, las tiendas de Eataly son una combinación de restaurante y experiencias, unidos en espacios inspirados en los mercados europeos de alimentos tradicionales.

Después de haber abierto su tienda de 2.800 metros cuadrados en Turín, Oscar Farinetti inauguró en 2010 la primera de Nueva York, y una aún más grande tres años después, en Chicago. Gracias al espectacular éxito logrado por Eataly están en marcha planes para una segunda en Nueva York, así como aperturas en Boston, Washington DC, Filadelfia, Londres, Hong Kong, Moscú, París, Río de Janeiro, Sidney, México DF y Toronto, entre otras grandes ciudades. Todas ellas se sumarán a los 16 puntos de venta que Eataly ya tiene en Italia, y a los 11 establecidos en países como Brasil, Japón, Corea del Sur, Alemania, Turquía y los Emiratos Árabes.

Farinetti es un emprendedor que ha basado su crecimiento en ingredientes poderosos y la creación de una marca que va más allá del simple consumo de comida italiana. A partir de un modelo de negocio simple y sencillo, creó una cadena que se diferencia sustancialmente de la competencia por enfocarse en la calidad de todos los productos con los que produce la comida.

Su empresa se suma al movimiento denominado "slow food", creado por Carlo Petrini, cuya filosofía apunta a la protección de la biodiversidad alimentaria, fortaleciendo los vínculos entre productores y consumidores, y dando a conocer algunos de los temas más urgentes que afectan al sistema alimentario actual. En esencia, el movimiento sostiene que mediante el conocimiento de la procedencia de los alimentos, así como la forma en que se produjeron y por quiénes, los adultos y los niños pueden aprender a combinar el placer y la responsabilidad en las decisiones diarias, y apreciar la importancia cultural y social de la alimentación. Eataly reúne varios valores del movimiento de Petrini, pero los combina con otros para garantizar la rentabilidad del negocio y la relación con todos los participantes involucrados en la cadena productiva. La marca ha definido un manifiesto de 10 puntos que refuerzan los valores corporativos y generan una promesa para sus clientes (ver recuadro en la penúltima página).

El origen

La primera sede de Eataly fue inaugurada en Turín, Italia, en enero de 2007. Oscar Farinetti imaginó un lugar para celebrar la buena comida, y poner en marcha un sistema productivo, comercial y distributivo responsable, sostenible y común a todos los participantes de la tradición gastronómica italiana.

Muchos de los alimentos que se ofrecen en Eataly son orgánicos, pero el mayor desafío está puesto en el acortamiento de la distancia que existe entre los



Oscar Farinetti

productos, desde la granja, hasta el mercado y el consumidor. La solución de la logística del transporte tomó una buena cantidad de los tres años de planificación antes de que Eataly llegara al mercado.

Farinetti convirtió una fábrica de vermú en Turín en la primera locación de Eataly, fácilmente accesible a través de la estación de metro de Lingotto. Según el *New York Times*, el emplazamiento puede ser descripto como un megastore que combina elementos de un mercado europeo abierto, un supermercado al estilo de Whole Foods (la cadena norteamericana especializada en comida orgánica), un patio de comidas de alta calidad, y un centro de aprendizaje de la "Nueva Era".

En la tienda original de Turín, la planta principal consta de varias áreas distintas: una carnicería especializada en carne de vaca piemontesa certificada, una panadería con horno de leña para pizzas y pan, una enorme sección de quesos con una nave de crianza subterránea, carnes curadas, pescado fresco, pastas y vegetales. Cada sector está supervisado por un experto y tiene un restaurante informal con los respectivos ingredientes. En la planta baja hay un pub que ofrece una amplia selección de cervezas artesanales, un bar de vinos y tapas, y un



restaurante de servicio completo con capacidad para 50 comensales. Alimentos artesanales de unos 900 productores italianos pueblan las estanterías de la tienda, y 12 empresas proveedoras –en las que Farinetti ha invertido o ha adquirido– fueron alistadas como socios. La mayoría de los productos van acompañados de carteles explicativos, y casi la mitad de la tienda, de tres niveles, se dedica a actividades educativas: un centro de computación, una biblioteca, y salas para clases de cocina y seminarios de cata.

De UniEuro a Eataly

Oscar Farinetti nació en 1954, en un pueblo italiano llamado Alba. Asistió a la Universidad de Turín, donde comenzó a estudiar Economía y Em-

presario del rubro como un hombre del renacimiento. Un hombre de negocios, pero, sobre todas las cosas, también un filósofo.

Eataly NY, desde adentro

La sede de la empresa en Nueva York está basada en la idea de simplicidad. Un concepto audaz que atraviesa toda la marca, y hace hincapié en que la comida simple hace que la gente consuma mejores alimentos. Tiene sus propias estrategias para llevar adelante el negocio, pero recibe apoyo de sus partners de Italia. “Al final del día, lo que estamos haciendo, básicamente, es compartir nuestro amor por la comida y la cultura italianas”, comenta Emily Ripp, gerente de Educación y Eventos de Eataly en Nueva York.

El espacio invita a experimentar y compartir el principio de que los buenos productos son los que definen la buena comida. En teoría, la idea parece sencilla, pero Eataly cuenta con más de 10.000 productos que han sido especialmente seleccionados. Por ese motivo tardaron alrededor de siete años en localizar e integrar a los cientos de pequeños productores que hoy exhiben sus productos en las tiendas. Y muchos de los alimentos que, por ejemplo, se venden en el Eataly neoyorquino, no pueden encontrarse en ningún otro lado.

La tienda alberga 300 especialidades de quesos, todos italianos. La charcutería, especializada en la comercialización de carne de cerdo y sus subproductos –fiambres y embutidos–, es 90% italiana, en tanto que el resto es de origen estadounidense porque no fue posible importarlos. La propuesta no solo apunta a que el público aprecie las marcas más icónicas de Italia, sino también a que descubra y disfrute los productos de más alta calidad de los pequeños productores.

Otro secreto del éxito de Eataly fue su aplicación del estilo de vida italiano al ambiente laboral. “Uno de los aspectos más desafiantes de mi trabajo ha sido ajustarme



¿QUIÉN INVENTÓ EL NOMBRE?

La marca Eataly fue creada por Celestino Ciocca, un consultor estratégico de branding con la experiencia de haber trabajado para Texas Instruments y Ernst & Young, entre otras importantes empresas.



UN DATO LLAMATIVO

La tienda Eataly de Nueva York genera ganancias anuales por valor de US\$ 80 millones, y cada día asisten a ella unas 10.000 personas. Es el tercer lugar más visitado de la ciudad, después del Empire State y el Museo Metropolitano de Arte.



a la filosofía italiana. Me han sugerido que trate de que todo sea perfecto y que ocupe mucho de mi tiempo en los detalles, pero que debería dejar que la flexibilidad italiana domine algunas situaciones. Cambiar esa perspectiva es un esfuerzo diario. Además, no resulta fácil manejar a miembros del staff que son mayores que yo, porque Eataly es una empresa muy joven, muy dinámica. Nuestro equipo se destaca por la energía, y varios de sus integrantes son más experimentados que yo, con lo cual liderarlos o mostrarles cómo encarar un nuevo desafío también lo es para mí", admite Ripp.

Kellen Hamrah, gerente de proyecto en Eataly de los Estados Unidos, cuenta que la importancia de su rol radica en la gestión y ejecución de las ideas que surgen de los partners. Asegura que todos se despiertan con mil ideas en sus cabezas, y quieren implementarlas de inmediato en la próxima tienda. Es ella quien se encarga de elegir las, desarrollarlas y encontrar la mejor forma de hacerlas realidad. Alex Saper, director de Operaciones de Eataly en los Estados Unidos, explica que su responsabilidad es asegurarse de que el negocio funcione sin problemas: "Garantizar que la gente está contenta de trabajar en sus tiendas, y que la comida siga superando los estándares de calidad que promete la marca. Ésa es la clave para que podamos continuar expandiéndonos año tras año".

Saper describe que su día típico empieza alrededor de las 8 AM. Después de revisar una incontable cantidad de e-mails se toma un café, y trata de descifrar cómo resolver algunos de los inconvenientes que suelen presentarse.

Una gran experiencia

Farinetti fue pionero en la tendencia, cada vez más fuerte, de educar a las personas sobre los alimentos que consumen. Su obsesión por la calidad de la materia prima es parte fundamental de su emprendimiento.

EL MANIFIESTO

1 Estamos enamorados de la comida. Nos encanta la comida y la bebida de alta calidad. Nos encantan sus historias, su procedencia y las de las personas que la producen.

2 Los alimentos nos unen. La buena comida nos ayuda a encontrar un punto de vista común. Creemos que una de las mayores fuentes de alegría es lo que sucede alrededor de la mesa familiar.

3 Nuestra pasión se ha convertido en nuestro trabajo. Hemos dedicado todos nuestros esfuerzos a promover una comprensión real de los alimentos y bebidas de alta calidad. Tenemos suerte de hacer lo que nos gusta.

4 El secreto de la calidad de vida radica en la calidad de los productos que consumimos. Al crear y ofrecer los mejores productos, mejoramos nuestra propia vida y sumamos valor agregado a la suya.

5 Nuestro target es todo el público. Ya sea que pasen por aquí para comprar una hogaza de pan, deleitarse con una lujosa cena o sentarse a disfrutar de una simple comida. Queremos que éste sea su lugar. Que se sienta cómodo, feliz, y que se vaya enriquecido por la experiencia de cada una de sus visitas.

6 Comer, comprar y aprender. Esta es una tienda de historias y experiencias.

7 Estamos juntos en esta iniciativa. Lo que usted elija cada día determina lo que almacenamos en nuestros locales a través del tiempo. Cuando usted exige productos de calidad, también apoya el trabajo de productores locales: agricultores, pescadores, carniceros, panaderos y queseros.

8 Nuestras tres promesas son:

Elección: Ofrecemos una amplia selección de alimentos y bebidas de calidad.

Accesibilidad: Estamos dedicados a vender los mejores productos a los precios más bajos posibles.

Conocimiento: Creemos que no solo es importante saber todo acerca de lo que vendemos. Compartimos con usted las historias de las personas y los lugares de cada producto que ofrecemos. Cuanto más sabe sobre lo que está consumiendo, más lo disfruta.

9 Su confianza se gana todos los días. En todos los sentidos, nos comprometemos a ser escrupulosamente honestos. Nunca lo incentivaremos a comprar más de lo necesario, o gastar más de lo que pueda pagar.

10 Nuestro objetivo final es que usted sea nuestro cliente para toda la vida. El medio más fácil para tal fin es ofrecer la mejor comida y bebida, así como el mejor entorno en el que pueda descubrir y ampliar sus gustos.



Eataly Chicago

El modelo de negocio se basa en que cada tienda es única e independiente, por lo general instaladas en edificios antiguos. Pero hay una regla a seguir: los clientes deben consumir alimentos de calidad en todas ellas. En otras palabras, no solamente se trata de comer un pescado de calidad, sino que también la sal con la que se lo cocina, al igual que cada uno de los ingredientes que integran el plato, respeten los mismos estándares.

Dado que lo importante es garantizar la calidad de la comida y a precios accesibles, Eataly ofrece una variedad de productos que cubren diferentes necesidades y posibilidades de consumo. La idea es que cualquiera pueda experimentar algo de la tienda.

Al ser una marca fuerte que atrae a mucha gente, no solo en Estados Unidos sino en muchos otros países, la estrategia de marketing se enfoca principalmente en generar eventos en las tiendas. La experiencia del consumidor es el objetivo. La compañía no invierte en acciones de marketing tradicional, pero destina parte de su presupuesto a estrategias de marketing digital.

La teoría del durazno

El éxito alcanzado por Eataly Nueva York dio paso a un plan de expansión global. La meta final, estiman en la compañía, es tener entre 75 y 100 locales en las principales ciudades del mundo.

El crecimiento de la marca no puede separarse del carisma y la creatividad de su fundador. Farinetti predica, directa e indirectamente, el cuestionamiento del statu quo. "Hay que cuestionar constantemente la procedencia de la comida —dice—. Asegurarse de ser un consumidor educado que entiende lo que compra, porque puede que no piense dos veces al decidirse por un jean de US\$ 100, pero sí al pagar US\$ 6 por un paquete de pasta. Y éste es un problema en todas las sociedades. Los que se quedaron en la superficialidad del cuerpo y gastan mucho dinero en ropa, por ejemplo, deberían ser más conscientes de que lo importante es lo que le incorporan: la comida." Farinetti asegura que cuando desarrolla un nuevo proyecto, es como si se tratara de un durazno. La comparación es ilustrativa porque, en ambos casos, el proceso podría separarse en tres instancias: el

carozo, la carne y la piel. El carozo representa el objetivo. La carne es la experiencia que quiere brindar a sus clientes. Y la piel queda plasmada en la operación de marketing de cada tienda. "Cuando decidimos qué durazno comprar reparamos en la piel —explica—; pero lo que en realidad comeremos es la carne, y de no ser por el carozo sería imposible seguir consumiéndolo."

Farinetti recuerda los objetivos que se fijó hace 10 años para Italia: en primer lugar, crear trabajo para las personas; que debería ser el prioritario de cualquier empresario. En segundo lugar, reciclar espacios físicos para evitar la construcción innecesaria que termina por reducir los de tierra virgen. En tercer lugar, celebrar la biodiversidad italiana en el mundo. Y en cuarto lugar, dar la oportunidad a más gente para comer mejor. "Porque si comen mejor, vivirán mejor", concluye. ▶

© WOBI