



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**IDENTIDAD CULTURAL GASTRONÓMICA PATRIMONIAL CHILENA  
¿ES VIABLE GENERAR UN MODELO DE NEGOCIO DE RESTAURANT EN BASE  
A ÉSTA?**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**FELIPE MARTÍN LÓPEZ LÓPEZ**

**PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARÍA SOLEDAD HIDALGO GUERRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis es el diseño de un modelo de negocio de restaurant con propuesta de valor de patrimonio alimentario chileno.

El desarrollo metodológico consideró en primer lugar caracterizar y delimitar el mercado gastronómico nacional. En segunda instancia se desarrolló y testeó una propuesta de valor de restaurant con patrimonio alimentario chileno. Finalmente, tomando como referencia la metodología Canvas, se diseñó un modelo de negocios, con el cual fue posible determinar flujos de ingresos y costos para validar la factibilidad económica de éste.

En cuanto al mercado gastronómico nacional, a través del estudio en profundidad de dos importantes reservorios de información se pudo observar que hasta fines del 2013, existían más de 4.000 restaurantes, concentrados principalmente en la Región Metropolitana (50%) y la región de Valparaíso (25%). Además, una porción significativa de éstos se especializaba en comida chilena (17%), existiendo una amplia gama de especialidades y rango de precios. Luego de esto, al entrevistar a tres administradores de restaurant, se obtuvo información respecto de los principales tipos de costos y patrones de consumo de los clientes. Por último, al estudiar los hábitos de consumo en una muestra de más de 100 personas, se pudo observar que el 67% de las personas prefirió restaurantes en un rango de precios entre \$10 a \$15 mil pesos, priorizando la calidad de la comida y luego la calidad del servicio, que su especialidad favorita fue la peruana y lo que más eligieron al momento de decidir por un plato fue pescados y mariscos y que dos tercios declararon ir a restaurantes en un rango de precios entre \$10 a \$15 mil pesos 3 veces al mes o más, mientras que sólo en ocasiones especiales a los de un rango de precios entre \$20 a \$25 mil pesos.

Hasta el 2013 había sólo dos estudios respecto a la propuesta de valor de un restaurant con patrimonio alimentario. Uno en la región de Tarapacá y otro en la región de Valparaíso. Esto a diferencia del ejemplo cercano de Perú, país en el que se ha desarrollado el concepto de patrimonio alimentario, lo que hace que su gastronomía sea reconocida a nivel mundial.

Por ello, se desarrolló una propuesta de valor preliminar tomando como referencia el trabajo de Sonia Montecinos. Luego, al testearla, se pudo determinar que el plato de mayor preferencia fue el pastel de jaibas, seguido de la chorrillana, el caldillo de congrio y las machas a la parmesana.

Por último, en cuanto al diseño del modelo de negocios, a través de la metodología Canvas se delimitó que el escenario más favorable fue situar al establecimiento en un rango de precios entre \$10 a \$15 mil pesos, ubicarlo en el sector Cerro Alegre/Cerro Concepción, atender cuidadosamente a los procesos de abastecimiento y de cadena culinaria, promocionar mediante redes sociales, redes de referidos y fidelización de clientes y considerar como factor clave de éxito la conservación de las productos y recetas patrimoniales.

Como conclusión final, se obtuvo que el modelo de negocio es viable técnica y económicamente. Tomando una tasa de interés de 5% anual, una tasa de riesgo del negocio de 15% y proyectando el negocio a 10 años, encontramos que con una demanda promedio de 80 clientes diarios, a partir del año 2 en adelante existirían ganancias de \$100 millones de pesos en promedio y el período de recuperación de la inversión inicial ocurre a partir del mes 33.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Antecedentes del contexto del mercado gastronómico a investigar.....	2
Análisis de la oferta gastronómica en Chile .....	2
Hábitos de consumo en Chile, en cuanto a restaurant.....	3
Antecedentes de gastronomía chilena y patrimonio alimentario .....	4
Gastronomía chilena (evolución y diferencias regionales).....	4
Estudios de patrimonio alimentario .....	5
Desarrollo de la gastronomía patrimonial en Perú .....	6
Desarrollo de la gastronomía patrimonial en Chile .....	7
Justificación del proyecto, desde la perspectiva del mercado chileno.....	8
Peumayen, un buen ejemplo de gastronomía con identidad cultural en Chile.....	8
El éxito de Peumayen en Trip Advisor .....	8
Espacio para generar nueva propuesta en el mercado chileno .....	9
Objetivos .....	11
Plan de trabajo .....	11
Investigación de las características del negocio gastronómico.....	11
Diseño de una propuesta gastronómica basada en patrimonio alimentario chileno ...	12
Diseño del modelo de negocio con metodología canvas .....	13
1. Características del negocio gastronómico .....	14
Procesos operativos de un restaurant.....	14
La cadena culinaria.....	18
Abastecimiento de equipamientos .....	21
Abastecimiento de alimentos .....	25
Arriendo, mantención local y patentes .....	26
Supervisión y control.....	28
2. Propuesta gastronómica basada en patrimonio alimentario chileno.....	28
Profundización del contexto actual de desarrollo del patrimonio alimentario chileno..	28
Estudios de patrimonio alimentario en la región de Valparaíso: una realidad.....	32
Propuesta gastronómica preliminar (con sello de patrimonio alimentario chileno).....	33
Testeo de la propuesta gastronómica preliminar .....	34
Propuesta de valor definitiva con sello de patrimonio alimentario chileno .....	41

3. Diseño del modelo de negocio.....	47
Metodología propuesta .....	47
Valorización modelo de negocio de restaurant con metodología canvas.....	51
Variables estratégicas, financieras, comerciales y operativas a considerar.....	56
Plan de implementación propuesto .....	57
Bibliografía .....	58
Referencias Web.....	59
Anexos digitales .....	60

## **Introducción**

El negocio propuesto es el establecimiento de restaurants con una propuesta de valor basa en patrimonio alimentario chileno.

El contexto gastronómico en el que se desarrollará el negocio contempla una cifra de alrededor de 4.000 restaurants, concentrados en un 90% en especialidades de cocina típica chilena, cocina internacional - dentro de las que destacan la comida china, japonesa, peruana e italiana - sandwicherías, especialidad de carne y especialidad de mariscos y pescados. Además, más de un tercio de los establecimientos está en Santiago; entre la capital, Valparaíso y Viña del Mar se encuentran el 50% de los restaurants del país. Los hábitos de consumo en cuanto a restaurant han ido aumentando en Chile en los últimos 20 años, en la misma medida en que se ha diversificado la oferta, la que contempla actualmente, en promedio, un 3% del consumo familiar mensual.

Una tendencia creciente en el mundo gastronómico actual es el patrimonio alimentario, concepto que en Chile está arrojando los frutos de los primeros estudios formales realizados en el ámbito. Si bien la gastronomía chilena cuenta con una nutrida variedad de recetarios y compilaciones, son pocos los estudios que contemplan cómo los productos y preparaciones locales contribuyen a la generación de una identidad cultural nacional desde el punto de vista social y antropológico. Un buen ejemplo de este fenómeno es el caso de Perú, quien ha desarrollado un modelo de negocio gastronómico basado en productos y preparaciones nacionales que ha resultado muy exitoso.

Este modelo no solo es reconocido y exportable, sino que también aporta directamente a la generación de orgullo peruano. De esta manera, se explica el creciente número de restaurants de esta especialidad gastronómica en Chile. También hay buenos ejemplos de restaurants chilenos que han tomado elementos del patrimonio alimentario, los que han generado propuestas de valor que van más allá de la simple "comida chilena". Si bien estos lugares han tenido éxito y reconocimiento, se orientan a un público más bien acomodado y se encuentran todos en Santiago. Esto ofrece alternativas para posicionarse en el mercado con una propuesta de valor similar, ya sea compitiendo directamente o diferenciándose por precio o ubicación geográfica para validar la viabilidad del modelo de negocio.

La viabilidad del negocio se validará, posteriormente, mediante el análisis de los factores que hacen que un negocio gastronómico sea exitoso, en combinación con el diseño de una propuesta de valor de identidad cultural gastronómica patrimonial chilena. Dentro de los beneficios contemplados están, por un lado, la generación de una

identidad cultural nacional exportable, además de, por otro lado, el fomento de las bases del desarrollo económico de la región. Esto último, a través de la contribución a la agregación de valor a las materias primas (alimentarias, en este caso), potenciando el comercio de pequeños y medianos productores a nivel local. Por último, se revisa someramente la posibilidad de replicar el modelo en otros países de América Latina.

## **Antecedentes del contexto del mercado gastronómico a investigar**

### Análisis de la oferta gastronómica en Chile

Según la Fundación de Innovación Agraria (FIA) en el 2007 la cantidad de restaurantes en Chile bordeaba los 2.500 (fuente: [www.fia.cl](http://www.fia.cl)). Según el censo de comercio, en Chile había más de 3.500 al 2008 (fuente: [www.censodecomercio.cl](http://www.censodecomercio.cl)). Considerando esta tendencia, junto con el crecimiento económico del país en los últimos cinco años, todo indica que esa cifra debería estar sobre los 4.000 establecimientos hoy en día.

Esto lo corrobora uno de los principales catastros de la industria gastronómica, el sitio [emol.com](http://emol.com), a través de su sección “Restaurants”, que señala la existencia de una cifra de establecimientos que bordea los 4.500, concentrados casi en un 90% de estos en 10 de las más de 30 especialidades que categoriza el sitio (fuente: [restaurants.emol.com](http://restaurants.emol.com)). De estos, el 17,4% se especializa en comida chilena, tal como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1: Restaurants chilenos por especialidad

Especialidad	Cantidad	Porcentaje
Comida Chilena	781	17,4%
Cocina Internacional	571	12,7%
Comida Japonesa	446	9,9%
Carnes	391	8,7%
Sandwich	391	8,7%
Pescados y Mariscos	363	8,1%
Pizzas	350	7,8%
Comida China	243	5,4%
Comida Asiática	162	3,6%
Comida Peruana	155	3,5%

Por otro lado, cabe señalar que en Trip Advisor, la mayor web de viajes del mundo, existen reseñas de más de 3.300 de estos (75% aprox., del total de la oferta que revisamos en la fuente anterior), de los que prácticamente el 60% está concentrados en 10 de las más de 140 ciudades chilenas que aparecen en el registro del sitio (fuente: [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es)). De estos, más de un tercio está ubicado en Santiago, tal como se aprecia en la Tabla 2.

Ciudad	Cantidad	Porcentaje
Santiago	1.181	34,8%
Valparaíso	197	5,8%
Viña del Mar	137	4,0%
Concepción	85	2,5%
Isla de Pascua	81	2,4%
Chiloé	72	2,1%
Punta Arenas	67	2,0%
Puerto Varas	65	1,9%
Pucón	59	1,7%
Valdivia	58	1,7%

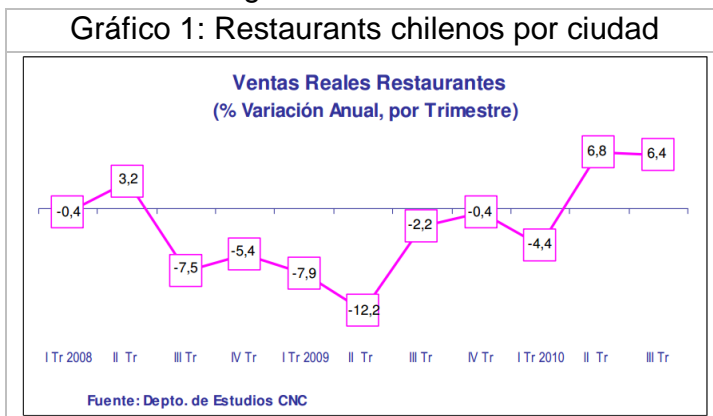
### Hábitos de consumo en Chile, en cuanto a restaurant

Tal como lo describe el crítico gastronómico Raúl Yáñez, existe un entendimiento de la gastronomía como un fenómeno social y cultural además de económico, pues en la cocina de un pueblo se entremezclan las relaciones sociales, como también el patrimonio cultural y gastronómico (2013, citado en [www.criticasgastronomicas.cl](http://www.criticasgastronomicas.cl)). Además, según el mismo autor, es posible categorizar los restaurants por especialidad según país, por ejemplo, italiana, india, peruana, chilena, etc., restaurants grill o parrilladas o restaurants de comida internacional, lo que entrega un ambiente más exclusivo, sus platos son más refinados y cuenta con personal idóneo y especializado para la atención del cliente. Asimismo, podemos tomar otros parámetros para generar tipos de restaurants según ocasión, como restaurant lujoso o formal, restaurant informal o casual, o también restaurant familiar.

Yáñez también apunta que la cantidad de consumidores ha ido en aumento en los últimos 20 años: comer fuera es cada vez más frecuente (*op. cit.*). Los patrones de consumo se han diversificado; el hecho de comer fuera no responde solo a una ocasión especial, sino que también a otras situaciones de diversión o de negocios. En Chile se han detectado algunas tendencias, como el consumo de productos globalizados. Existen cada vez más rubros de comida que tienen clara orientación mundial diversa, tales como establecimientos chinos, o de productos internacionales, no necesariamente exóticos, sino que globales.

Junto con lo anterior, según el INE, en 2007 el consumo en restaurants contemplaba algo más del 3% del presupuesto familiar (fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)). Además de esto, según la misma fuente el gasto en restaurants está contemplado en la canasta familiar básica considerada para el cálculo del IPC.

A su vez, según la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), las tendencias de consumo en el sector gastronómico, además del turístico, son crecientes (fuente: [www.achiga.cl](http://www.achiga.cl)). La ACHIGA, de acuerdo a su propia declaración, es una organización apolítica. Fundada a principios de los años 80's, su objetivo principal es agrupar a las personas naturales y jurídicas empleadoras del sector gastronómico a fin de fomentar el desarrollo de este, con miras al mayor bienestar de la actividad nacional. Representa a sus asociados ante autoridades y promueve el desarrollo y profesionalización de la industria gastronómica en Chile. Según los estudios publicados por la web de la Asociación, citando las cifras entregadas por la Cámara Nacional de Comercio (CNC), las ventas



reales de restaurantes continúan recuperándose a un ritmo relativamente constante, creciendo en el tercer trimestre en 6,4% respecto del mismo período del 2009, tal como se aprecia en el Gráfico 1. En los nueve primeros meses del 2010, las ventas reales de restaurantes acumularon crecimiento; sin embargo, el resultado es todavía insuficiente para recuperar los niveles previos a la crisis de 2008 dada la fuerte caída experimentada en el 2009. Superada la contracción de los años anteriores, el negocio gastronómico se ha seguido desarrollando en nuestro país.

## Antecedentes de gastronomía chilena y patrimonio alimentario

### Gastronomía chilena (evolución y diferencias regionales)

Según lo propuesto por Educar Chile, la cocina, como casi todo en Chile, es fruto de múltiples influencias; de ellas, las más antiguas son la mapuche y la española, pero se sabe muy poco respecto de los productos y preparaciones que la componen. Comenzó recién a ser parcialmente recopilada a mediados del siglo XIX (fuente: [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)).

Es importante diferenciar, según la misma fuente, entre la gastronomía del norte, del centro y del sur, dadas las distinciones geográficas y culturales de cada zona. En el norte influyen las comidas típicas de los pueblos aymaras, cuyos platos más típicos son el asado, el chairo, el charqui y la guatia (*op. cit.*).



En el centro, por otro lado, destacan preparaciones como sopas y guisos, con ingredientes como legumbres y choclo, tales como los porotos con mazamorra, humitas, tomatacán, el pastel de papa, porotos granados, albóndigas, longanizas, el arrollado huaso, las pantrucas, la cazuela de ave o de vacuno, la carbonada, charquicán, ajiaco y el pan amasado; también se incluye el asado, pero principalmente como parte de una celebración. En cuanto a los postres, estos varían por estación, siendo la leche asada, arroz con leche y manzana asada postres de invierno, y el mote con huesillo, la sandía y el melón postres de verano (*op. cit.*).

En la cocina del sur es donde ha tenido mayor influencia la cultura mapuche, con productos básicos como trigo, papas, arvejas, habas, ajos, cebollas, ají y maíz. Otro importante aporte es la cocina chilota, característica por sus grandes variedades de papas y platos de mariscos. Dentro de los platos más representativos destacan el cancato, el curanto, el asado al palo, el milcao y la paila marina. Un sabor especial le otorga a las comidas el uso del merquén, hoy rescatado por la cocina moderna (*op. cit.*).

### Estudios de patrimonio alimentario

Jesús Contreras Hernández es un catedrático de Antropología Social de la Universidad de Barcelona y Director del Observatorio de la Alimentación (ODELA). Especialista en antropología económica y antropología de la alimentación, sus investigaciones más recientes giran en torno a comportamientos del consumo y comportamientos alimentarios, analizando las relaciones entre la evolución de las formas de vida y los cambios en la alimentación.

Como plantea Contreras (1993, en su libro *Antropología de la Alimentación*), mediante la alimentación expresamos sentimientos, valores, emociones y hospitalidad. Cuando arraigamos este planteamiento en torno a la cultura de un pueblo, la dimensión que genera se amplía y se vuelve un fenómeno potente. Es por estos motivos que el patrimonio alimentario toma una vital relevancia como fuente de generación de la identidad cultural de un pueblo. Esto mismo es lo que, a su vez, lo vuelve un producto atractivo para locales y extranjeros.

Como declaró la experta Soledad Hidalgo (2013, en entrevista personal), para entregar orientación al respecto del estudio del patrimonio alimentario en Chile, hay elementos que indican que, coloquialmente, "*la cosa va para allá*". Lo que vende es lo que es distinto y lo que proviene del lugar. Eso es lo que genera identidad. Es por esto que la propuesta de patrimonio alimentario, como base para un restaurant, puede resultar muy atractiva en el ámbito local. Esto, sobre todo, porque es un recurso aún poco explorado. Cabe mencionar que Hidalgo fue destacada dentro de los agradecimientos del estudio antropológico de varios años del patrimonio alimentario de la región de Valparaíso, uno

de los primeros trabajos acabados nacionalmente en el tema. Este libro será posteriormente utilizado en el desarrollo del presente trabajo.

### Desarrollo de la gastronomía patrimonial en Perú

Uno de los mejores ejemplos del posible éxito que puede tener una propuesta gastronómica basada en patrimonio alimentario es el caso de Perú. Nuestro país vecino ha desarrollado un tipo de oferta culinaria fácilmente reconocible, que hoy representa cerca del 4% del total de restaurants de Chile (fuente: [restaurants.emol.com](http://restaurants.emol.com)). Esta magnitud de oferta solo es superada, en cuanto a los establecimientos de cocina de país, por los restaurants chinos, asiáticos y japoneses, los que superan incluso en número a los italianos (como se mostró anteriormente en la Tabla 1).

Esta cifra es respaldada, incluso superada, por lo señalado por el Diario El Comercio de Perú, que no sólo se refiere al *boom* de la gastronomía peruana en Chile —según sus registros hay más de 160 restaurants de este tipo— sino que además a que el crecimiento es sostenido. Se presume una constante apertura de nuevos locales a futuro (fuente: [elcomercio.pe/gastronomia](http://elcomercio.pe/gastronomia)).

Uno de los grandes precursores de este fenómeno es Gastón Acurio Jaramillo, chef, escritor y empresario peruano. Acurio ha obtenido importantes reconocimientos a nivel latinoamericano y mundial, tanto por sus emprendimientos empresariales como por su influencia como chef y su labor en la integración cultural a través de la cocina. Además de esto, su libro “500 años de Fusión” ganó el premio al mejor libro gastronómico en 2009 (fuente: [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)).

Un excelente ejemplo de la influencia de Acurio, no solo a nivel gastronómico, sino que a nivel de identidad cultural peruana, es que la UNICEF lo eligió como uno de los embajadores de Perú. Según este organismo, Acurio ha ganado celebridad desde la cocina, lo cual es poco usual entre sus embajadores. De distintas maneras difunde la gastronomía peruana dentro y fuera de su país, y su trabajo contribuye sustantivamente a la identidad de los peruanos (fuente: [www.unicef.org/peru](http://www.unicef.org/peru)).

Su principal restaurant en Chile, Astrid y Gastón, el cual administra junto con su pareja, la también chef peruana Astrid Gütsche, ha sido reconocido continuamente como uno de los mejores restaurants en Chile y un referente de la gastronomía peruana a nivel local. En el reciente número especial de la revista Wiken sobre los mejores chefs y restaurants 2013, Astrid y Gastón fue mencionado como uno de los mejores en la categoría “restaurant peruano”. Esto, además, refleja el impacto de la gastronomía peruana en el medio chileno: cuenta con una categoría propia en esta duodécima edición de la premiación (Muñoz 2013, en Wiken edición especial 19 de julio).

## Desarrollo de la gastronomía patrimonial en Chile

Según Soledad Hidalgo, el tema está aún en vías de desarrollo en Chile; lo que existen son recetarios y compilaciones, pero el patrimonio alimentario no está tan desarrollado como en otros países de la región. La Fundación para la Innovación Agraria, FIA, perteneciente al Ministerio de Agricultura, es el organismo que lidera las investigaciones del tema en Chile. En 2012, y luego de varios años de trabajo de campo, fueron lanzados los dos primeros libros de patrimonio alimentario de Chile: el de la región de Arica y Parinacota y de la región de Valparaíso. Actualmente están en desarrollo dos proyectos más en la región del Bío Bío y en la región de La Araucanía (2013, en entrevista personal).

Con ocasión del lanzamiento del libro *Patrimonio Alimentario de Chile: Productos y Preparaciones de la Región de Valparaíso*, la FIA destaca que la publicación es resultado de una investigación agrícola, gastronómica y antropológica llevada a cabo por un grupo interdisciplinario, y que promueve la protección, conservación y puesta en valor del acervo cultural (fuente: [www.fia.cl](http://www.fia.cl)). En la ceremonia, Fernando Bras, Director Ejecutivo de la FIA, señaló que la publicación será un aporte para fortalecer la identidad cultural y la imagen del país proyectada al extranjero, lo que potencia el desarrollo gastronómico y turístico. Además, agregó que la alimentación es una de las expresiones culturales que distingue e identifica a un pueblo. En total, se identificaron 45 productos y 119 preparaciones asociadas. Entre los ingredientes característicos de la región destacan la palta, la oliva, la lúcuma, la alcayota y el queso de cabra, y recetas tradicionales como el charqui arriero (una mezcla de charqui, queso, aceitunas y cebolla), el chacolí (vino de jugo de uva fermentado con orujo), las chorrillanas y la chicha de maqui.

Según sus autores, el libro rescata la riqueza frutícola y marítima de Valparaíso, a través de productos emblemáticos y, tras ellos, la existencia de un paisaje geográfico que hace posible su crecimiento, reproducción y conservación en el tiempo. Destacan productos ya cultivados en el período prehispánico, como el maíz, el maqui, el chagual y el boldo, junto a productos adoptados en la época colonial, como el trigo, las uvas, y diversos animales y peces. Esto configura el patrimonio alimentario, el cual conjuga productos y preparaciones para producir una identidad regional y local (Montecino, Cornejo y Razeto, 2012).

A su vez, Manzur y Alanoca (2012) en su libro "Patrimonio Alimentario de Chile: Productos y Preparaciones de la Región de Arica y Parinacota" hacen lo propio en el extremo norte del país. Destacan productos como el ají colorado, el rocoto, el tomate poncho negro, el maíz morado, la quínoa, la guayaba rosada, el olivo de azapa y una multiplicidad de productos ganaderos y marinos. Estos son un ejemplo y representan

una completa gastronomía basada en la biodiversidad y el testimonio viviente de una cultura ancestral.

## **Justificación del proyecto, desde la perspectiva del mercado chileno**

### Peumayen, un buen ejemplo de gastronomía con identidad cultural en Chile

Peumayen significa "lugar soñado" en mapudungun. Resultado de una profunda investigación sobre las raíces gastronómicas de Chile, la carta combina productos y preparaciones originales de las principales culturas ancestrales del Chile prehispánico: Mapuche, Rapa Nui, Aymara, Onas y Likan Antay. La preparación de alimentos de estos pueblos ha resistido el paso del tiempo. Al incorporarlas a la cocina moderna, estas preparaciones rescatan el valor universal de su legado. Peumayen es un lugar donde lo ancestral representa modernidad, re-descubriendo los primeros sabores y aromas que brotaron de las tierras de Chile (fuente: [www.peumayenrestaurant.cl](http://www.peumayenrestaurant.cl)).

Según el ya mencionado sitio Restaurants EMOL, además de su decoración destacan su especialidad basada en la cocina indígena chilena: mapuche, aymara y pascuense, centrándose en preparaciones prehispánicas, actualizándolas, pero manteniendo su esencia. Destacan productos como hongos, granos, hierbas, el huacatay, el chascu, la rica-rica, la algarrobina y la avellana chilena. Dentro de sus preparaciones se encuentra el filete de caballo, el garrón de cordero, el purmurque, el picante de conejo, el chuño puti y la merluza austral (fuente: [restaruentes.emol.com](http://restaruentes.emol.com)). Introducimos ahora, además, otra variable: el consumo promedio por persona es de 15 a 20 mil pesos (*op. cit.*).

### El éxito de Peumayen en Trip Advisor

Malcolm Gladwell, en su libro *The Tipping Point* (2000), señala que las epidemias siguen reglas similares a la información que socialmente se traspasa "de boca en boca". Para comenzar un "epidemia-de-boca-en-boca" se requiere de conocimiento y habilidades sociales, lo que implica que no solo es importante lo que sabes, sino que cómo lo vas traspasando. El hecho de que sea solo por el gusto de ayudar se vuelve una manera efectiva de captar la atención. El ejemplo propuesto es el de las guías de restaurants Zagat, las que incluyen todos los establecimientos de una determinada ciudad, en Estados Unidos. Su poder real radica en que las reseñas son reportes de comensales voluntarios, que quieren compartir su opinión con otros.

De manera muy similar, Trip Advisor, la principal web de viajes del mundo, ofrece una interesante plataforma tecnológica que desarrolla un fenómeno similar a lo postulado por Gladwell varios años antes. Tal como aludimos a este sitio web en la primera parte de la introducción, para graficar los restaurantes chilenos distribuidos por ciudad, ahora nos enfocamos en la información de las reseñas de los usuarios. De los más de 1.000 restaurantes con reseñas registrados en Santiago, hasta julio del 2013 Peumayen ocupaba el lugar número 1 en cuanto a puntuaciones (fuente: [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es)), tal como lo refleja la Figura 1.



La Figura 1, además, nos corrobora el dato entregado por el sitio Restaurants EMOL, al situar el consumo promedio por persona en un rango que varía entre los 15 a 30 Euros (*op. cit.*). Cabe mencionar, además, que el establecimiento situado en el segundo lugar del ranking de restaurantes de Santiago en Trip Advisor es Bocanáriz. Este lugar se especializa en vinos y rescata las diversas cepas encontradas en los valles de Chile, con imágenes de mapas chilenos en su decoración y carta.

Es posible observar similitudes en la propuesta de valor de este lugar y la de Peumayen, en cuanto al fortalecimiento de la identidad cultural nacional a través de la gastronomía. La identificación nacionalista de ambos establecimientos nos corrobora que la identidad cultural, a nivel gastronómico, resulta una fórmula exitosa cuando la propuesta de valor es atractiva e innovadora.

#### Espacio para generar nueva propuesta en el mercado chileno

Peumayen ha ganado una buena posición en el colectivo de los viajeros. Sin embargo, hay otros reconocidos lugares que apuestan al fortalecimiento de la identidad cultural nacional en su propuesta de valor gastronómica. Otro restaurant que rescata las raíces de la gastronomía chilena es Boragó, rankeado en la posición 24 de los más de 1.000 restaurantes de Santiago (percentil 98), y cuyo consumo promedio alcanza los 30 mil pesos por persona (fuente: [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es)). Además está Bristol, el restaurant del Hotel San Francisco, que rescata la cocina chilena y sus productos y preparaciones más tradicionales; sin embargo, a pesar de sus excelentes críticas, solo está rankeado en la posición 231 de los establecimientos de Santiago (percentil 80). El consumo promedio por persona es de 20 mil pesos (*op. cit.*).

Si consideramos que Peumayen tiene un orden de precio similar, podemos notar que estos tres lugares no compiten por precio en el mercado, sino que intentan destacarse

en cuanto a la calidad en una propuesta de valor que tiene similitudes. Retomando lo expuesto en la edición especial de la revista Wikén del 19 de julio, a propósito de la duodécima premiación de los mejores chefs y restaurants 2013, tenemos interesantes datos que rescatar de estos establecimientos: Boragó aparece en el tercer lugar en la categoría “mejor restaurant”, Peumayen aparece en el segundo lugar en la categoría “mejor restaurant nuevo” y Bristol aparece en el primer lugar en la categoría “mejor restaurant de comida chilena” (Muñoz, 2013).

Si tomamos la referencia que revisamos en el primer capítulo, cuando hablamos de los hábitos de consumo de restaurants en Chile, tenemos que alrededor del 3% del ingreso se destina a restaurants (fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)). Si el ingreso promedio en Chile bordea los 400 mil pesos, podemos suponer que el consumo promedio mensual por persona en el país, en cuanto a restaurants, debe estar en el orden de los 12 a 15 mil pesos.

Con esta hipótesis logramos visualizar que Peumayen, Bristol y Boragó son lugares a los que los chilenos en promedio pueden acceder solo “en ocasiones especiales”, lo que los categoriza como restaurants de lujo. De esta manera, orientan su *target* de mercado más bien a extranjeros o a chilenos con ingresos marcadamente sobre el promedio.

Es por esto que podemos declarar que existe espacio para generar una nueva propuesta, ya sea compitiendo directamente con las propuestas de valor del Peumayen, Boragó o Bristol, diferenciándose por precio y dirigiéndose a otro público objetivo o diferenciándose por localidad geográfica y dirigiéndose a otras ciudades fuera de Santiago. Considerando que el desarrollo del Patrimonio Alimentario Chileno contempla la región de Árica y la región de Valparaíso, por cercanía y desarrollo del mercado gastronómico la región de Valparaíso aparece como una opción muy interesante.

Para profundizar sobre el posible espacio para generar la propuesta de negocio de restaurant se tomará como referencia el trabajo de Arnoldo Hax, quien propone un marco estratégico centrado en el cliente (2003). Esto, dado que esta postura es muy adecuada para un modelo de negocio gastronómico. Según el autor, hasta ese momento, los paradigmas predominantes permitían generar ventajas competitivas únicas en la industria, ya sea por optimización de costos, por diferenciación de productos o por utilización de recursos (*op. cit.*). Esto deja en un lugar periférico al cliente, quien tiene una fuerza impulsora del mercado.

Por esto, Hax desarrolla tres posibles fuentes de posicionamiento estratégico, en las que pone al cliente en un rol central: (1) mejor producto, (2) satisfacción integral al cliente o (3) consolidación del sistema (traducida del inglés “*system lock-in*”), tal como se puede ver en la Figura 2. La estrategia de mejor producto sigue una línea similar a los

paradigmas iniciales que el autor plantea y complementa con el Modelo Delta. El *system lock-in* implica una compleja lectura del sistema de mercado y la integración de varios negocios. Por este motivo, la estrategia satisfacción integral al cliente es la que parece más adecuada para un modelo de negocio de restaurant. Para generar ventajas competitivas utilizando esta estrategia, hay dos puntos que son claves: segmentar cuidadosamente a los clientes y utilizar habilidades críticas para el éxito. Dado lo anterior, se considerará la segmentación de los clientes potenciales y la preocupación por las actividades críticas como puntos centrales del diseño del modelo de negocio de restaurant para generar la propuesta definitiva.

Figura 2: Modelo Delta de Hax



## Objetivos

### Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio de restaurant con propuesta de valor de “sello patrimonio alimentario chileno”

### Objetivos específicos

- Analizar los diversos factores involucrados en la generación de un modelo de negocios sobre una propuesta de valor gastronómica patrimonial chilena
- Evaluar su viabilidad desde el punto de vista técnico y económico
- Diseñar la estrategia de marketing, financiamiento y operación de una cadena de restaurants con esta propuesta de valor

## Plan de trabajo

### Investigación de las características del negocio gastronómico

Investigar los procesos operativos específicos de un negocio gastronómico

- Revisión bibliográfica breve de procesos operativos de restaurants
- Revisión bibliográfica breve de claves de la cadena culinaria
- Entrevistas a personajes clave vinculados directamente a la industria gastronómica

Investigar los procesos de abastecimiento que tienen los negocios gastronómicos

- Revisión bibliográfica breve de claves del abastecimiento de equipamientos requeridos
- Revisión bibliográfica breve de claves del abastecimiento de alimentos
- Entrevistas a personajes clave vinculados directamente a la industria gastronómica

Investigar los procesos comerciales y de marketing con los que debe contar un negocio gastronómico, a través de entrevistas a personajes clave vinculados directamente a la industria gastronómica

Investigar los procesos supervisión y control con los que debe contar un negocio gastronómico, a través de entrevistas a personajes clave vinculados directamente a la industria gastronómica

#### Diseño de una propuesta gastronómica basada en patrimonio alimentario chileno

Investigar las características de la gastronomía patrimonial chilena

- Investigar brevemente las gastronomías de las distintas áreas geográficas de Chile, en cuanto a productos y preparaciones
- Investigar la existencia y características de la gastronomía patrimonial de cada área geográfica del país, en base a los estudios de la FIA

Delimitar los productos y preparaciones incluidos en la propuesta de valor

- Identificar cuáles son los ingredientes más presentes en las gastronomías patrimoniales chilenas dentro de las principales exportaciones alimentarias del país, en base a los estudios de la FIA
- Delimitar cuáles son los productos alimentarios chilenos que estarán presentes en el menú de la cadena de restaurants, en cuanto a los que parezcan de mayor atractivo al segmento al que estará dirigido el negocio
- Estudiar de manera genérica el mercado en el que se insertará el negocio
- Establecer el posible segmento al que se dirigirá nuestra propuesta de valor
- Testear el segmento y delimitarlo



- Estudiar los productos que sean de mayor atractivo gastronómico en este segmento
- Establecer una propuesta de valor breve, concisa y diferenciada

#### Diseño del modelo de negocio con metodología *canvas*

Diseñar la estrategia de marketing de la cadena de restaurants de gastronomía patrimonial chilena

- En base al segmento y propuesta de valor delimitadas, establecer objetivos de marketing
- Estudiar la aceptación de la propuesta de valor en este segmento
- En base a estos objetivos, diseñar posibles acciones de marketing que se considerarán en el plan
- Valorizar el plan de marketing

Diseñar la estrategia de operaciones de la cadena de restaurants de gastronomía patrimonial chilena

- En base a la investigación y revisión bibliográfica realizada, establecer la estrategia de operación de la cocina
- En base a la investigación y revisión bibliográfica realizada, establecer la estrategia de servicio en restaurant
- En base a la investigación y revisión bibliográfica realizada, establecer las consideraciones logísticas requeridas por el restaurant
- Valorizar la estrategia de operaciones

Diseñar los sistemas de abastecimiento de la cadena de restaurants de gastronomía patrimonial chilena

- En base a la investigación y revisión bibliográfica realizada, establecer las tácticas de aprovisionamiento del restaurant
- En base a la investigación y revisión bibliográfica realizada, establecer las tácticas de almacenamiento del restaurant
- Valorizar los sistemas de abastecimiento

Diseñar la estrategia de financiamiento de la cadena de restaurants de gastronomía patrimonial chilena

- En base a la magnitud de las valorizaciones de las estrategias de marketing, operaciones y abastecimiento, delimitar la magnitud de la inversión requerida
- En base a la naturaleza de los activos requeridos para poner en marcha el restaurant, delimitar la proporción deuda capital

Establecer un plan de implementación

- Delimitar las distintas etapas que están contempladas para la puesta en marcha del negocio
- Priorizar y calendarizar las etapas

## 1. Características del negocio gastronómico

### Procesos operativos de un restaurant

Según lo que plantean Chase, Jacobs y Aquilano en su libro “Administración de Operaciones” (2009), un negocio de restaurant tiene particularidades que es necesario abordar desde el punto de vista de sus procesos operativos. La comparación propuesta por los autores es la de una panificadora versus un restaurant. La panificadora opera en estado constante, como se llama a la operación que inicia y marcha a un ritmo constante durante todo el tiempo que está operando. La producción de este proceso en estado constante se ajusta estableciendo la cantidad de tiempo que funcionará la operación, trabajando para la producción y empaque. Un restaurant no se puede manejar así. El restaurant debe responder a una demanda de clientes que varía durante el día. A la hora pico, tal vez sea imposible servir a todos los comensales de inmediato y algunos tal vez tengan que esperar para conseguir mesa. El restaurant, dada esta demanda variable, es un proceso que no trabaja en estado constante. Es posible que muchos de los platillos del menú del restaurant pueden estar ya preparados. Los platillos preparados previamente, las ensaladas y los postres, por ejemplo, ayudan a acelerar los procesos que se deben efectuar cuando se está sirviendo a los comensales en el restaurant (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009).

Un restaurant buffet, por ejemplo, en el cual los clientes se sirven solos, es relleno constantemente para que la comida esté fresca. Para acelerar más el servicio, se cobra un monto fijo por persona, independientemente de lo que coma el cliente. El cliente tarda en promedio 30 minutos en servirse y comer, generalmente en grupos de dos o tres comensales en una misma mesa. El restaurant tiene 40 mesas y cada mesa es para cuatro personas. ¿Cuál es la capacidad máxima de este restaurant? No es difícil saber que el restaurant tiene lugar para 160 personas sentadas en las mesas a la vez. De hecho, en esta situación, tal vez sería más aconsejable medir la capacidad en términos de grupos de comensales, sin embargo, si el grupo promedio de comensales es 2,5 individuos, entonces, la utilización promedio de los asientos es de 62.5%, cuando el restaurant está operando a su capacidad. El tiempo del ciclo para el restaurant, cuando funciona a su capacidad, es de 0,75 minutos (30 minutos / 40 mesas). Así, una mesa estaría disponible cada 45 segundos. El restaurant podría manejar 80 grupos de comensales por hora (60 minutos / 0,75 de minuto/grupo) (*op. cit.*).

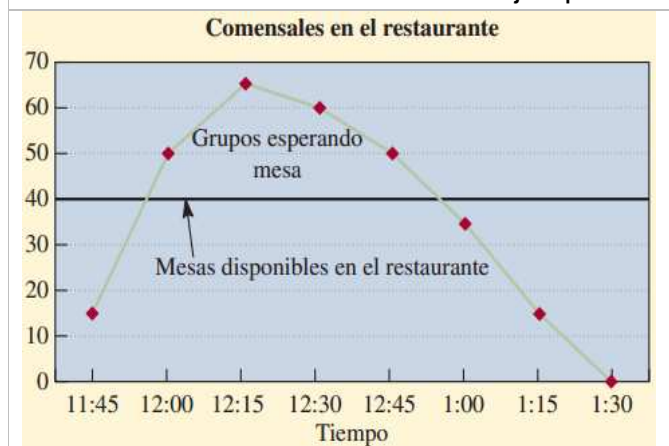
El problema de los restaurantes es que todos quieren comer a la misma hora, por lo que se producen aglomeraciones en algunos horarios y vacíos en otros. Tomando el mismo ejemplo anterior, es posible analizar el fenómeno bajo el supuesto que los grupos de comensales que llegan a la hora del almuerzo, que es de 11:30 A.M. a 1:30 P.M. y que los clientes solo son admitidos hasta la 1:00 P.M. Como el restaurant opera durante dos horas para el almuerzo y la capacidad es de 80 grupos de comensales por hora, al parecer no tiene problema alguno. Sin embargo, en la realidad, existe un problema debido al flujo asimétrico de los comensales que entran al restaurant (*op. cit.*). Una forma simple de analizar la situación consiste en calcular cómo se espera que luzca el sistema en términos del número de comensales que se atiende y el número que espera en línea al término de cada intervalo de 15 minutos (como si se estuviera tomando una foto instantánea del restaurant cada 15 minutos).

La clave para comprender el análisis radica en considerar los números acumulados (ver Gráfico 2). La diferencia entre las llegadas acumuladas y las partidas acumuladas dará el número de grupos de comensales en el restaurant (los sentados en las mesas y los que esperan). Como solo hay 40 mesas, cuando la diferencia acumulada durante un intervalo de tiempo es mayor a 40, se forma una línea de espera. Cuando las 40 mesas están ocupadas, el sistema está

operando a capacidad y, con base en el cálculo anterior, se sabe que el tiempo del ciclo del restaurant entero es de 45 segundos por grupo de comensales a esta hora (esto significa que en promedio una mesa se desocupa cada 45 segundos, o 20 mesas se desocupan en cada intervalo de 15 (ver Gráfico 2). El último grupo tendrá que esperar a que todos los grupos que llegaron antes consigan

una mesa, por lo cual se supone que el tiempo de espera es el número de los grupos que están en la línea multiplicado por el tiempo del ciclo. El análisis muestra que a las 12 del mediodía, 10 grupos de comensales están esperando en línea. Esta línea llega a 25 grupos a las 12:15. La línea de espera se reduce a solo 10 grupos para las 12:45. Por lo tanto, ¿qué se puede hacer para resolver el problema de la línea de espera? Una idea sería abreviar el tiempo del ciclo de una sola mesa, pero es poco probable que los comensales coman apresuradamente sus alimentos en menos de 30 minutos. Otra idea sería duplicar los grupos en las mesas, obteniendo así una utilización mayor de las plazas. Duplicar podría ser el intento más fácil. Si 25 de 40 mesas fueran duplicadas, el problema se resolvería (*op. cit.*).

Gráfico 2: Análisis Restaurant Ejemplo



La magnitud del negocio debe depender de la demanda esperada; este dato será estudiado más adelante, al momento de delimitar el mercado específico, y de este dependerá el tamaño del local, el número potencial de mesas, la inversión en equipamiento y la cantidad de personal requerido para operar, entre otros datos. Todos estos elementos son cuantificables, a través de modelos matemáticos de complejidad moderada.

Quien debe encargarse de resolver este tipo de situaciones es el administrador del restaurant. Según Anthony Bourdain (2000), el famoso chef ejecutivo y presentador de programas gastronómicos y culturales, la labor del administrador del restaurant es clave. En este punto, un buen administrador debe dedicar gran parte de su tiempo a imaginar distintas maneras de conseguir que el establecimiento funcione de manera más eficiente, más rápida y más barata (Bourdain, 2000). Esto, a través de pequeños detalles, como la manguera de agua caliente en el bar, para que el barman pueda derretir el hielo el final de la noche (por supuesto, con un buen desagüe al lado), protectores plásticos en todos los enchufes, para evitar que alguien con las manos húmedas tenga un accidente, entre otros. Todo tiene que estar dispuesto de manera que sea simple de limpiar y almacenar; por ejemplo, las cacerolas colgadas de estantes por sobre la cabeza, siempre en el mismo sitio, la disposición de las botellas en el bar, los ceniceros siempre vacíos. Bourdain destaca como lo más importante, dentro de los procesos operativos de un restaurant, el sistema de inventario (*op. cit.*). Las planillas ordenadas geográficamente en sentido de las agujas del reloj. De esta manera, se dispone de las planilla según cómo se van gastando, lo que permite recorrer el inventario en un orden cómodo y unidireccional, para determinar si un artículo está en stock, o si se está agotando, si está hecho el pedido o no.

Según lo que comparte la administradora de restaurant Shireen Vasdekis, inmigrante palestina radicada en nuestro país desde hace ya cuatro años, sacar adelante un negocio de restaurant es una tarea compleja y demanda una dedicación más allá de una jornada laboral completa (2013, en entrevista personal). Ella es copropietaria de un pequeño establecimiento en pleno Providencia junto con su pareja, Peter Vasdekis, llamado Jerusalem.

El local está cercano a la esquina con Manuel Montt, se especializa en comida árabe, tiene un rango de precio entre \$5 mil y \$10 mil pesos por persona y cuenta con una capacidad para 40 comensales, ubicados casi exclusivamente en la terraza. Si bien Jerusalem aún no figura en el catastro de Trip Advisor por su magnitud sencilla y corto tiempo de operación, cuenta con una página en Facebook con un número creciente de afiliados, cómo se puede observar en la Figura 3, y una demanda en constante ascenso (fuente [www.facebook.com](http://www.facebook.com)).

Figura 3: Jerusalem Providencia en Facebook



Luego de un comienzo no exento de dificultades, el local ahora cuenta con un promedio de 70 comensales diarios en día laboral. De estos, 40 consumen en el horario de almuerzo y 30 en el horario de tarde con una estadía promedio entre 15 y 30 minutos. Además de esto, alrededor de 10 prefieren comida para llevar, diariamente. Esto implica una tasa de ocupación del 55,6% (24 comensales por 30 minutos implica una ocupación potencial de 72 en horario de almuerzo entre 13:00 y 14:30), lo que se es bastante semejante a lo que plantean Chase, Jacobs y Aquilano (*op. cit.*). Jerusalem se ha desarrollado como un negocio gastronómico sostenible y actualmente los Vasdekis tienen planes de expandirse y abrir un segundo local, aunque se lo toman paso a paso. Cabe mencionar que su establecimiento no abre de noche y no cuenta con patente de alcoholes, lo que limita la cantidad potencial de clientes.

En la misma medida, la copropietaria y anfitriona/mesera de Delicatessen Emporio, habla de cifras bastante similares en cuanto a la tasa de ocupación (2013, en entrevista personal). Ella, junto a su pareja y a otra pareja de amigos cumplen todos los roles de cocina, servicio y administración de este pequeño local en las faldas del Cerro Concepción, Valparaíso, en plena subida de avenida Urriola.

El local se especializa en comida fusión, mezclando variedades de platos sudamericanos y preparaciones europeas, con tendencia a los pescados y mariscos y a las pastas. Su rango de precios

varía entre los US\$10 a US\$30 y uno de sus grandes méritos es que está en el cuarto lugar del ranking de los Restaurants de Valparaíso (percentil 98), según Trip Advisor, tal como se aprecia en la Figura 4 (fuente: [www.tripadvisor.cl](http://www.tripadvisor.cl)).

Figura 4: Delicatessen Emporio en Trip Advisor



Según lo que señala la entrevistada - de nombre y apellido por confirmar -, el local cuenta con una capacidad para alrededor de 30 comensales y en un día al horario de almuerzo pueden ingresar 30, 40 y hasta 50 personas (*op. cit.*), con una estadía promedio de 45 minutos (la estadía es más larga, ya que el menú implica tres platos). Esto lleva a una tasa de ocupación promedio del 66,7%, la que varía entre el 50% y el

80% (30 comensales por 45 minutos implica una ocupación potencial de 60 en horario de almuerzo entre 13:00 y 14:30).

El panorama es distinto para el Restaurant Bendita Pasta, según lo que señala su propietario y Administrador Ignacio Zahr (2013, en entrevista personal). El local se ubica en el corazón del Barrio Bellavista de Valparaíso, en la concurrida Plaza Aníbal Pinto. El local se especializa en comida italiana de factura propia y su rango de precio también está entre los US\$10 a US\$30. En el ranking Trip Advisor de los Restaurants de Valparaíso, Bendita Pasta se encuentra en el lugar 71 (percentil 63), tal como se aprecia en la Figura 5 (fuente: [www.tripadvisor.cl](http://www.tripadvisor.cl)).



A diferencia de los ejemplos anteriores, este establecimiento cuenta con una capacidad para alrededor de 80 personas, según lo descrito por Zahr (*op. cit.*). En un día al ingresar pueden ingresar 70 comensales en el horario de almuerzo, con una estadía promedio de 45 minutos, con un menú también de tres platos. Esto implica una tasa de ocupación promedio del 43,8% (80 comensales sobre una ocupación potencial de 160 en horario de almuerzo).

### La cadena culinaria

Anthony Bourdain, citado recientemente, es un reconocido chef de Nueva York, Estados Unidos. En 1978 se graduó del prestigioso *Culinary Institute of America* y cuenta con una carrera de más de 30 años en cocinas internacionales. Uno de los restaurants más emblemático en los que ha sido chef ejecutivo es la “*Brasserie Las Halles*” en Manhattan. También es presentador del reconocido programa cultural y culinario “Sin Reservas”. En su libro de 2000, “Confesiones de un Chef”, Bourdain describe el trasfondo de la cocina y deja ver muchos elementos interesantes del negocio gastronómico. Es en la cadena culinaria donde tiene su mayor *expertise*, y es en este punto del presente trabajo donde se profundizará sobre sus postulados.

Con respecto a la cadena culinaria, Bourdain señala que es algo muy bonito de ver. Es un equipo que trabaja en colaboración, a alta velocidad y, cuando está en su mejor momento, parece un ballet o un conjunto de danza moderna. Según el autor, la cadena culinaria – el verdadero oficio de preparar los platos que comes – tiene que ver más con la constancia, la repetición espontánea e invariable, la misma serie de tareas desempeñada una y otra vez – infinita cantidad de veces –, exactamente de la misma

manera (*op. cit.*). Además, el mismo autor propone que la capacidad para trabajar en equipo es un mandato ineludible.

Para que la cadena culinaria funcione, la labor del chef es fundamental. Según propone Bourdain, el chef es el primero en llegar para planificar la jornada; esto, a través de la revisión de las cuentas de la noche anterior y del libro de reservas para el día entrante, para cuantificar la carga de trabajo (cuántos platos, aproximadamente, se servirán). También corresponde revisar el libro de quejas y las anotaciones del administrador para anticipar posibles situaciones de conflicto al interior del personal, así como el estado de aseo de la cocina. Una de las labores más relevantes del chef es programar la solicitud de pedidos de alimentos, según el inventario de las bodegas y lo requerido luego de la planificación previamente realizada. Todo esto, previo a la puesta a punto, que implica labores de cocina propiamente tal (*op. cit.*).

Estas labores implican que el personal de la cadena culinaria tenga todo dispuesto y así pueda estar bien preparado para enfrentar la alta carga de trabajo de los períodos punta, que revisamos en la sección anterior, cuando fueron abordados los procesos operativos propios del negocio gastronómico.

Los integrantes de una cadena culinaria tienen una variada gama de roles, dependiendo de la especialidad del restaurant. Está desde el segundo de cocina, mano derecha del chef, hasta los lavaplatos, pasando por parrilleros, encargado del puesto de sartén (salteados), encargado del cuarto frío, salseros, encargado de postres, encargado de guarniciones y ayudantes de todo tipo (*op. cit.*). Por ejemplo, en su restaurant de especialidad francesa, Bourdain empleaba a una persona a tiempo completo a cargo del puesto de papas fritas.

Bourdain clasifica a los integrantes de una cadena culinaria en tres tipos: los artistas, irritante mayoría con alto nivel de vida, los exiliados, personas que no pueden desempeñar otro oficio, y los refugiados, en general personas inmigrantes para quienes la cocina es preferible a otros trabajos de bajo nivel. Propone, además, una cuarta categoría denominada “mercenarios”, personas que trabajan por dinero y que trabajan bien, de alto nivel, a pesar de no sentir inclinaciones culinarias o demasiado cariño por la cocina (*op. cit.*). En ese sentido, el autor propone descartar la contratación de artistas, estableciendo una combinación de mercenarios, quienes conocen el oficio, con refugiados, a quienes les puede enseñar el oficio. Bourdain es enfático en ese punto; para trabajar en el negocio gastronómico se requiere un tipo de personalidad especial, mucha puntualidad, obediencia y responsabilidad por el trabajo. Prioriza la personalidad, por sobre la habilidad, ya que las técnicas se pueden enseñar, la personalidad no.

Es posible analizar esta proporción, también, desde el punto de vista de los costos, dado que el alto costo de remuneración y potencial rotación de contratar mercenarios, se atenuaría con la contratación de refugiados, dada la menor remuneración que recibiría este grupo en comparación. Si bien puede existir un costo asociado a la formación de este grupo, reflejado en horas de dedicación del chef al momento del ingreso y en el desempeño inicial de los refugiados, este grupo puede disminuir costos futuros al momento de disminuir rotación y de reclutamiento, de remuneración y de adaptación, al asumir posiciones de mayor responsabilidad a mediano plazo.

Otro rol clave es el de segundo chef. Es la mano derecha del chef ejecutivo y debe contar con una mezcla de habilidades culinarias y de inteligencia interpersonal, que le permita resolver las situaciones cotidianas que se van presentando en la cadena culinaria (*op. cit.*). No sólo debe saber dominar la mayor parte de los puestos de la cocina, sino que también debe tener autoridad y cercanía, en iguales medidas, con el personal. Para completar el personal de la cadena culinaria se encuentran los camareros, el encargado del bar, el conserje nocturno y, si el restaurant es de cierta magnitud, los ayudantes de camarero (o “pinches”, como los denomina el autor), que se encargan de labores de baja complejidad, como trasladar los platos desde la cocina al mesón, servir el café y apoyar en tareas básicas en la cocina, cuando es requerido (*op. cit.*).

Como conclusión, en la cadena culinaria, hay una diversidad de roles. Al momento de planificar la dotación, es interesante considerar una combinación entre personas con experiencia ya adquirida y personal de menor calificación, a quienes es posible capacitar para asumir mayores responsabilidades a mediano plazo.

En el caso mencionado del restaurant árabe Jerusalem de Providencia, según lo que declara Shireen Vasdekis, (*op. cit.*) el establecimiento cuenta con los siguientes costos de personal:

- Administrador, \$0 anual, considerando que es ella quien ejerce ese rol
- Anfitriona / Jefe Servicio, \$0 anual, considerando que es ella quien ejerce ese rol
- Chef, \$0 anual, considerando que su pareja Peter Vasdekis ejerce ese rol
- Jefe Compra, \$0 anual, considerando que Peter Vasdekis ejerce ese rol
- Ayudante cocina, el mínimo \$210.000 mensual, con contrato indefinido, lo que implica previsión y salud, más propinas (8 mil diarios día semana, 14 mil fines de semana), lo que da un total de \$356.500 mensual y \$4.278.000 anual
- Mesero, \$210.000 mensual, a honorarios, que implica una retención del 10% en impuestos, más propinas (8 mil diarios día semana, 14 mil fines de semana), lo que da un total de \$309.833 mensual y \$3.718.000 anual
- Contador, asesoría de \$35.000 mensuales, a honorarios, que da un total anual de \$466.667.



Lo anterior genera un gasto anual de \$8.462.667 en personal, que supone un 13,4% de los costos netos del negocio, como se detallará más adelante.

Por otro lado, en el caso del restaurant italiano Bendita Pasta de Valparaíso, según lo que declara Ignacio Zahr, (*op. cit.*) el establecimiento cuenta con los siguientes costos de personal:

- Administrador, \$0 anual, considerando que es él quien ejerce ese rol
- Anfitriona / Jefe Servicio, \$0 anual, considerando que su pareja ejerce ese rol
- Chef, \$520.000 mensual, con contrato indefinido, lo que implica previsión y salud, lo que da un total de \$693.333 mensual y \$8.320.000 anual
- Jefe Compra, \$420.000 líquido mensual, con contrato indefinido, \$560.000 total mensual y \$6.720.000 anual
- Ayudante de Cocina, dos por \$380.000 líquido mensual, con contrato indefinido, \$506.667 total mensual cada uno y \$12.160.000 anual
- Barman, dos por \$380.000 líquido mensual, con contrato indefinido, \$506.667 total mensual cada uno y \$12.160.000 anual
- Meseros, cinco por \$210.000 líquido mensual, el mínimo (más propinas, lo que tiene como consecuencia que pueden incluso ser los empleados mejores pagados cuando la demanda es favorable), con contrato indefinido, \$280.000 total mensual cada uno y \$16.800.000 total anual
- Lavaplatos (Coperos), dos por \$210.000 líquido mensual, el mínimo con contrato indefinido, \$280.000 total mensual cada uno y \$6.720.000 anual

Lo anterior genera un gasto anual de \$62.880.000 en personal, que supone un 36,3% de los costos netos del negocio, como también se detallará más adelante. A diferencia del ejemplo anterior, los costos fijos de personal tienen una proporción bastante más alta en la estructura de costos.

En el caso del Delicatessen Emporio de Valparaíso, los costos anuales fijos de personal ascienden a \$0, ya que los propietarios ejercen todos los roles.

#### Abastecimiento de equipamientos

Además de los alimentos, una puesta a punto estándar también requiere cucharones, cucharas, raseras (espumaderas), sartenes y cacerolas (*op. cit.*). El elemento más importante, sin embargo, es el cuchillo de chef. En el mercado se pueden encontrar algunos carísimos de más de 200 dólares. Bourdain propone que hay cuchillos de chef fabricados en Japón que son bastante más económicos y de una calidad similar a los prestigiosos cuchillos alemanes, como Henkel o Wusthof. Además, no es necesario contar con un set de cuchillos de todos los tipos y tamaños.

Según Bourdain, con el cuchillo de chef y otro par de cuchillos basta para poder llevar a cabo eficientemente las labores exigidas por la cadena culinaria (*op. cit.*), como por ejemplo un cuchillo flexible de deshuesar, también son útiles los cuchillos para pelalegumbres, aunque se utilizan de manera poco frecuente. En cambio, hay un cuchillo auténticamente útil, el cuchillo dentado de quita y pon (ver Imagen 1), que se puede conseguir por 25 dólares.

Imagen 1: Cuchillo Dentado de Quita y Pon



Bourdain también señala que para decorar los platos al momento de servirlos, también son útiles los envases cilíndricos a presión (cómo los que se ocupan en los puestos de hot dogs) para disponer las salsas y aros metálicos para darle forma a los platos (*op. cit.*). Otros elementos sumamente necesarios son los cacharros (ollas) y sartenes. Son sumamente importantes los detalles de ambas. Es importante que los cacharros sean pesados y resistentes, ojalá de doble fondo. La graciosa metáfora que utiliza Bourdain para describir el tipo de cacharros necesarios es que si golpeas a alguien con uno, debe quedar severamente lastimado; ese es el tipo de cacharro que se necesita. Para los sartenes, es importante que sean antiadherentes.

Consciente del alto precio que pueden tener estos elementos, el autor propone una interesante sugerencia: comprar todo el equipamiento en una almoneda (*op. cit.*). En un negocio que tiene una tasa de fracaso cercana al 60%, es interesante considerar que hay administradores de restaurant que han adquirido restaurants casi enteros así. Cuando los restaurants van a la quiebra suelen liquidar su equipamiento a bajo precio. De esta manera, es posible adquirir toda clase de materiales de categoría profesional. Por lo descrito, para abastecerse de equipamientos una oportunidad interesante es adquirirlos por medio de un remate, y así abaratar costos de insumos. Otro punto a considerar, además, es que dentro de estos hay elementos que son sumamente claves para la cadena culinaria y otros son prescindibles.

Como plantea Shireen Vasdekis, cuando se puso en marcha el restaurant árabe Jerusalem de Providencia tuvieron que previamente adquirir todo lo necesario. Contando su negocio con una propuesta gastronómica relativamente sencilla, no son excesivos los equipamientos que tuvieron que comprar. Sin embargo, igualmente contempló cierto nivel de inversión de su parte, en una época que sólo tenían algo más que lo puesto (*op. cit.*). La estrategia en el caso de los Vasdekis, en este punto, fue adquirir equipamientos de bajo costo, comprando lo justo y necesario para operar, al precio más conveniente posible.

Dentro de los principales recursos adquiridos se encontraban:

- Refrigerador 40 litros, \$200.000 aprox.
- Estufa para *shawarmas*, \$250.000 aprox.
- Hornilla pequeña, \$25.000 aprox
- Mueblería, 10 set de mesas y sillas entre \$40.000 y \$50.000 cada uno, comprados en el Persa Bío Bío
- Dos ollas, \$70.000 total aprox.
- Cuchillos de cocina, \$30.000 aprox. en total
- Platos, \$800 cada uno, 50 platos en total a \$40.000
- Vasos, 120 unidades, \$20.000 aprox. en total
- Cuchillería, 120 sets, \$20.000 aprox. en total
- Vitrina, \$280.000 aprox.

La inversión inicial total en equipamiento fue moderada (\$866.133). En esto, es importante considerar que hay activos que deben volver a adquirirse cada tres años, como el refrigerador, la hornilla o la estufa, y otros que deben renovarse periódicamente, como los platos o los vasos. Por esto, al distribuir los costos de los equipamientos en la estructura global de costos del negocio, tenemos que estos corresponden solo al 1,0% de los costos totales anuales. Cabe mencionar que el local ya estaba acondicionado como cafetería por sus arrendatarios anteriores, por lo que la puesta a punto no implicó inversión alguna por parte de los Vasdekis.

Muy distinto es el caso del restaurant italiano Bendita Pasta de Valparaíso, según lo que relata Ignacio Zahr (*op. cit.*). En el caso de su establecimiento, entre la remodelación del local, la decoración y la adquisición de equipamiento especializado, la suma total de la inversión inicial ascendió a un monto aproximado de \$150.000.000, financiado completamente con capital propio y de familiares. Esto, considerando que para la remodelación fue necesario reacomodar casi completamente el local y la cocina. Para la arquitectura interior y decoración, contó con los servicios de Gino Falcone, renombrado arquitecto peruano cuyos honorarios no fueron revelados, pero es posible asumir que son significativos. Además, el equipamiento especializado fue adquirido nuevo en la prestigiosa distribuidora Maigas. La estrategia en este punto, en el caso Zahr, fue contraria a la de los Vasdekis, ya que por su parte no escatimó en gastos y apuntó a estándares de calidad muy elevados. Por este motivo, aunque consideremos esta inversión inicial con una duración a un plazo de cinco años, igualmente implica un costo anual de \$28.403.361, lo que corresponde a un 16,4% de la estructura de costos del negocio, como se detallará más adelante en el presente trabajo.

Retomando lo propuesto por Bourdain (*op. cit.*), con relación al ahorro de costos por medio de la adquisición de equipamientos especializados en un remate, es posible hacer un ejercicio real con un ejemplo publicado en el diario El Mercurio el día domingo 21 de julio del 2013, en el Cuerpo B – Economía y Negocios, página 17 (ver Imagen 2).

Imagen 2: Ejemplo de Remate de Equipo Gastronómico

**RAMON REY & CIA. LTDA. GRAN REMATE COMPLETO EQ. GASTRONOMICO NUEVO**  
**RESTAURANT - PUB - SUPERMERCADO - MINI MARKET - PANADERIA - GELATERIA**

35 COCINAS INDUSTRIALES y ANAFES a gas Certificadas y otras Desde \$ 30.000.-	20 PLANCHAS CHURRASQUERAS a Gas y Electricas Certificadas. Buenos Desde \$ 39.000.-	5 ASADORAS de POLLOS 16 Poles 4 espaldas A. Inox. - Buenos Desde \$ 249.000.-	35 FREIDORAS de PAPAS 4 con 20 procesos y Elec. Certificadas y otras Desde \$ 30.000.-	30 HORNOS INDUSTRIALES y CONVECTORES Calientes y otros Desde \$ 49.000.-
20 CAMPANAS Acero inoxidable 1'-1,5' - 2'-2,5' y 3 Mts. Desde \$ 59.000.-	100 EXTRACTORES 300 y 400 Milímetros Desde \$ 35.000.-	16 TUNEL TERMORETRACTIL y ENVASADORAS Desde \$ 190.000.-	20 SELLADORAS AL VACIO CONTINUAS 82 300-400-500 y 600 Desde \$ 120.000.-	50 ESTUFAS DE PATIO A GAS - CERTIFICADAS Desde \$ 99.000.-
10 CAMARAS FRIO NUEVAS Mantención y Congelador 220 y 303 Mts. Desde \$ 490.000.-	30 CORTADORAS de FIAMBRE DISCOS 220 - 250 y 300 mm Desde \$ 59.000.-	20 EXPENDEADORAS de JUGOS y SALSAS 1,2 y 3 DEPÓSITOS Desde \$ 65.000.-	80 LAVAFONDOS Diferentes Modelos - A. Inox. Desde \$ 59.000.-	30 BAÑO MARIA ELECT. y GAS Certificadas de 1, 2, 3 y 4 Depósitos - NUEVOS Desde \$ 35.000.-
30 REFRIGERADORES IND. 1, 2 y 3 Puertas. Mantención y Congelados Desde \$ 250.000.-	150 CONGELADORAS Desde 160 a 700 Lts. Desde \$ 49.000.-	30 AMASADORAS, BATIDORAS y REVOLVEDORAS Desde \$ 89.000.-	40 MOLEDORAS de CARNE 12, 22, 32 y 42 Salidas - Acero Inox. Desde \$ 59.000.-	150 MESONES Desde 6,89 y 2,41 Mts. Largo - A. Inox. Desde \$ 25.000.-
50 VISICOOLER 1 y 2 Puertas - Capacidad de 400 y 600 Lts. Desde \$ 89.000.-	12 VITRINAS REFRIGERADAS VERTICALES y CURVAS Desde \$ 190.000.-	500 SILLAS y MESAS CASINO y RESTAURANT Desde \$ 7.900.-	300 BALANZAS DIGITALES 5, 10, 100, 300, 1.000 y 2.000 Kg. Desde \$ 4.000.-	200 REPISAS y CARROS Acero inoxidable Desde \$ 15.000.-
200 LOCKERS METALICOS 8 y 9 PUERTAS - Nuevas Desde \$ 45.000.-	30 SALSERAS y MESONES REFRIGERADOS A. Inox. 80 Lts. Desde \$ 139.000.-	<b>CALLE CIENCIAS N° 6587 a PASOS GRAN AVENIDA *** ESTACION LO OVALLE</b> <b>FOTOS y DETALLES en: <a href="http://www.ramonrey.cl">www.ramonrey.cl</a> Cel.: (07) 431 6142 2761 5546</b>		

**CANTIDADES:** LLAVES PREWASH + VITRINAS SUCHE + GRANIZADORAS + VITRINAS de SOBRESERA CALOR y FRIO + SHAWARMAN + LACTEOS + OLLAS SOPERAS + TOSTADORAS de PAN + REBANADORAS de TOMATES + SOBADORAS + SOBADORAS 500 INDUSTRIAL + CORTADORA de HUESOS + EMBUTIDORAS + MATA INSECTOS + DEPÓSITOS GASTRONOMICOS + OLLAS ARROGERAS + MAO. de CABRITAS + PICADORAS de PAPAS + PROCESADOR de ALIMENTOS + HERRIDORES ELECT. + TERMOSSELLADORAS + LAVAMANOS + MESONES A. INOX y MARMOL REFRIGERADOS + FABRICADORAS de HIELO + PELADORAS de PAPAS + DISPENSADORES DE PAPEL HIGIENICO, TOALLAS y JABON, y OTROS DIFICIL DETALLE

**HORARIO de EXHIBICION:** LUNES 22, MARTES 23 y MIERCOLES 24 de: 10 a 14 Hrs. y de 15 a 18 Hrs. (HORARIO de COLACION de 14 a 15 Hrs.) JUEVES 25 REMATE A LAS 11 Hrs. COMISION 10% + IMP. LEG. VIG. PAGO EFECTIVO O VALE VISTA

**DUI:** ALBERTO REY G. RNM 775      **PATRICIO:** FUENZALIDA S. RNM 919      **M. PAULINA:** REY G. RNM 1269

Considerando que los precios publicados son los precios iniciales del remate, para valorizar los costos tomando el ejemplo anterior como referencia se considerará un costo real tres veces superior al inicial. De esta manera, los costos de adquisición de equipamiento especializado por medio de un remate tendrían un comportamiento tendiente al detalle que se despliega la Tabla 3 (página siguiente).

El total de la inversión en equipamiento especializado, en este caso, sería de \$6.749.580; si este monto es distribuido en tres años, tomando la duración de los activos, anualmente el costo en equipamientos sería de \$2.249.860.

Si excluimos los costos de remodelación y decoración del local del ejemplo del restaurant italiano Bendita Pasta de Valparaíso, los costos en equipamiento especializado igualmente implicarían un monto de \$8.403.361, 5,5% de los costos anuales totales, mientras que si tomamos los valores del ejemplo del remate sólo implicarían un 1,5% de los costos totales, lo que supone un ahorro del 73,2%. Esto demuestra que lo señalado por Bourdain (*op cit.*) tiene fundamento.

Costo específico	Cantidad	Monto	Costos	Costos Netos
Cocina industrial	2	\$ 90.000	\$ 180.000	\$ 151.261
Plancha churrasquera	2	\$ 117.000	\$ 234.000	\$ 196.639
Freidora de papas	1	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 75.630
Horno industrial	2	\$ 147.000	\$ 294.000	\$ 247.059
Campana de cocina	4	\$ 177.000	\$ 708.000	\$ 594.958
Extractores	4	\$ 105.000	\$ 420.000	\$ 352.941
Cámara de frío	1	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 411.765
Lavafondos	2	\$ 177.000	\$ 354.000	\$ 297.479
Baño maría	2	\$ 105.000	\$ 210.000	\$ 176.471
Refrigerador industrial	1	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 630.252
Batidora industrial	1	\$ 267.000	\$ 267.000	\$ 224.370
Amasadora industrial	1	\$ 267.000	\$ 267.000	\$ 224.370
Balanza digital	4	\$ 12.000	\$ 48.000	\$ 40.336
Carro repisero	4	\$ 45.000	\$ 180.000	\$ 151.261
Sillas y mesas	20	\$ 135.000	\$ 2.700.000	\$ 2.268.908
Lockers metálicos	4	\$ 135.000	\$ 540.000	\$ 453.782
Mesón	4	\$ 75.000	\$ 300.000	\$ 252.101

### Abastecimiento de alimentos

Una puesta a punto estándar bastante moderada requiere sal marina, pimienta negra fresca machacada, pimienta blanca fresca, pan rallado fresco, perejil fresco picado, aceite de mezcla en botella con rociador, aceite de oliva extra virgen, vino blanco, tomate fresco triturado, ajos frescos picados o en láminas, mantequilla derretida, las salsas, raciones de pescado y carne, ingredientes del menú y plato del día, todo bien dispuesto, para tenerlo a mano (Bourdain, 2000). Esto, además de otros elementos que son propios de la cocina francesa, los cuales no serán considerados para efectos de la propuesta de valor estudiada.

Lo relevante del abastecimiento de alimentos es la frescura de los productos y contar con una red de proveedores que sea capaz de entregar los pedidos de manera confiable. Bourdain recomienda que para los ingredientes clave, es necesario contar con tres proveedores simultáneamente, por si uno falla, este desabastecimiento no afecte mayormente el funcionamiento de la cadena culinaria (*op cit.*). Como conclusión de lo que propone el autor, para el abastecimiento de alimentos, es relevante contar con un buen sistema de inventario y con el tiempo de duración acotado de cada producto. De esta manera, es posible tomar la tasa de rotación de los distintos productos, para establecer una estrategia de desarrollo de proveedores.

Tomando nuevamente como referencia lo planteado por Shireen Vasdekis, es importante considerar dentro del abastecimiento de alimentos la diferencia entre los perecibles y

los no perecibles (*op. cit.*). Al no contar el restaurant árabe Jerusalem de Providencia con una logística abundante para la refrigeración de productos, los alimentos perecibles, como los productos cárneos, las frutas, las verduras y el pan pita (ingrediente clave del menú), deben ser abastecidos diariamente. Los demás productos pueden ser abastecidos de forma semanal o quincenal. También deben ser considerados los insumos no alimenticios, como útiles de aseo, *alusa foil* para cubrir los *shawarmas* o bandejas plásticas para los dulces árabes.

Dentro de los principales ingredientes que deben ser abastecidos diariamente se encuentra la carne de vacuno, carne de pollo, tomates, lechuga, cebolla, leche, yogurt y pan pita; este último se adquiere mediante al menos dos proveedores distintos, tal como planteó Bourdain (*op. cit.*), para evitar que este ingrediente clave quede desabastecido. Por otro lado, los garbanzos para preparar *falafel* se compran cada tres días, al igual que las bebidas en lata, jugos en pulpa y otros. Los aliños tradicionales son comprados una vez por semana, mientras que los aliños específicos, traídos especialmente por encomienda desde Palestina, son comprados cada tres meses. El abastecimiento periódico de alimentos perecibles, no perecibles y de insumos no alimentarios componen los costos más significativos en la estructura total de costos del negocio de Jerusalem. En total, estos suman más del 60% de los costos anuales. Los alimentos perecible, por sí solos implican el 48,2% de los costos totales anuales. Por ejemplo, el gasto anual en carne de vacuno supera los \$12 millones, lo que supone casi el 20% de los costos totales anuales (el detalle de estos costos, así como los ingresos y el balance anual, puede ser revisado en el [anexo digital 1](#)).

En similar medida, en la estructura de costos del restaurant italiano de Valparaíso el abastecimiento de alimentos e insumos asciende a cerca de un 40% de los costos totales anuales, lo que lo hace el tipo de costo de mayor proporción en éstos. Esto se debe, en gran medida, a la alta proporción de costos de personal y de adquisición de equipamientos especializados en la estructura de costos del este establecimiento. Si bien no existe un nivel de detalle tan exhaustivo de los costos como en el caso del restaurant árabe Jerusalem de Providencia, igualmente se puede observar el desarrollo de la estructura de costos, ingresos y balance en el [anexo digital 2](#).

### Arriendo, mantención local y patentes

Según lo planteado por Shireen Vasdekis (*op. cit.*), los costos por concepto de arriendo, mantención del local y patentes se detallan según lo que describe la Tabla 4 (página siguiente).

Cabe señalar que dentro del costo de arriendo de local de un \$1 millón de pesos al mes se incluyen los gastos comunes, y que el local no cuenta con patente de alcoholes, que

tiene un costo muy elevado. Este costo de arriendo puede sonar elevado para un pequeño local de 25 metros cuadrados, pero se justifica en la medida en que está ubicado en un lugar muy concurrido a la salida del Metro Manuel Montt. Otro punto relevante es que al inicio del negocio los propietarios debieron cancelar un derecho a llaves de \$7 millones, del cual son dueños y, en caso de dejar el local, lo pueden vender al próximo arrendatario. Este punto elevó críticamente inversión inicial (la cual fue bastante menor en cuanto a la adquisición de equipamiento especializado), lo que llevó a los Vasdekis a solicitar un préstamo bancario para financiar el negocio. Este último costo se supone elevado, sobretodo en comparación con el resto de los costos del negocio, sin embargo, según la entrevistada, locales ubicados en Providencia tienen costos altísimos de derecho a llaves, pudiendo llegar incluso a los \$25 millones por un local de similares características.

Tabla 4: Costos de arriendo, mantención local y patentes del restaurant Jerusalem

Tipo de costo	Costo específico	Cantidad	Frecuencia	Monto
Arriendo y mantención local	Arriendo local	1	mensual	\$ 1.000.000
Arriendo y mantención local	Gastos comunes	1	mensual	\$ 0
Arriendo y mantención local	Agua	1	mensual	\$ 0
Arriendo y mantención local	Luz	1	mensual	\$ 0
Arriendo y mantención local	Gas cañería	1	mensual	\$ 0
Arriendo y mantención local	Teléfono	1	mensual	\$ 45.000
Arriendo y mantención local	Gas licuado 15 kgs	1	semanal	\$ 16.000
Patentes	Derecho a llaves	1	cada cinco años	\$ 7.000.000
Patentes	Terraza invierno	1	semestral	\$ 90.000
Patentes	Terraza verano	1	anual	\$ 180.000
Patentes	Cafetería	1	semestral	\$ 52.000
Patentes	Basurero	1	semestral	\$ 86.000
Patentes	Alcoholes	0	semestral	\$ 4.500.000

Los costos de arriendo y mantención del local suponen un 21,0% de los costos totales anuales mientras que las patentes solo un 3,2%. Distinto sería el caso de considerar la patente de alcoholes, que elevaría a 15,3% la proporción de costos en patentes sobre los costos totales anuales (ver [anexo digital 1](#)).

Diferente es lo que ocurre en el restaurant italiano de Valparaíso Bendita Pasta, según lo informado por Ignacio Zahr (*op. cit.*). En el caso de su negocio, llegó a un acuerdo con el arrendatario anterior para comprarle las patentes (aún vigentes) a un costo muy bajo, por lo que debió pagar solamente la renovación semestral. Igualmente, el valor de las patentes, señala, es considerablemente más económico que en Santiago.

Como el local es propiedad de un familiar, el entrevistado reveló que el costo de arriendo es sumamente conveniente, más aun considerando sus dimensiones (125 metros cuadrados) y ubicación. Si bien el monto exacto no fue revelado, este es bastante menor que el resto de los locales cuyas fachadas dan a la Plaza Aníbal Pinto, los que suponen arriendos de más de \$2 millones de pesos mensuales. Por este

motivo, los costos de arriendo y mantención del local sólo implican un 5,5% de los costos totales anuales, mientras que las patentes un 1,7% (ver [anexo digital 2](#)).

### Supervisión y control

De lo que expone Bourdain, es posible deducir que una clave del éxito potencial del negocio es la contratación de un buen chef y de un buen administrador. Ambos profesionales son los que aportan más directamente al negocio y es altamente recomendable que sean personas con experiencia exitosa probada en el rubro.

Según Vasdekis (*op cit.*) siempre el chef o el administrador deben estar en el restaurant para prevenir hurtos, mala manipulación de alimentos o mermas. Esa es la manera de mantener el control del local en todo momento. En la misma medida, Zahr (*op. cit*), plantea que en todo momento se encuentra presente en el local su pareja o él. Similar es el caso del restaurant Delicatessen Emporio de Valparaíso, cuyo personal está compuesto exclusivamente por propietarios.

Ya sea a través de la presencia en el local, de la delegación de la supervisión en un administrador de plena confianza, o a través de sistemas de inventario y control de los alimentos, prevenir las mermas es crítico, ya que, como fue descrito en los ejemplos del Jerusalem o el Bendita Pasta, los costos en abastecimiento de alimentos son los más altos en la estructura de costos de un negocio de restaurant.

## **2. Propuesta gastronómica basada en patrimonio alimentario chileno**

### Profundización del contexto actual de desarrollo del patrimonio alimentario chileno

Como breve introducción, es interesante analizar cómo los almacenes de barrio deben competir contra grandes cadenas como Walmart mediante una propuesta de valor, a pesar de tener precios considerablemente más elevados (Collis, D. y Rusktad, M., 2008). Walmart propone precios bajos todos los días del año para una amplia gama de productos que siempre están en stock en tiendas geográficamente convenientes. El pequeño almacén de barrio, por su parte, propone cercanía geográfica, ambiente grato y conocimiento de los clientes que han comprado durante años en el mismo lugar.

De esta manera podemos ver cómo ambos modelo de negocio subsisten y conviven, apuntando a estrategias que pretenden captar aparentemente a un mismo público, pero diferenciándose de manera marcada. De manera similar, la propuesta de valor gastronómica en la que será basado el modelo de negocio de esta tesis, pretende diferenciarse en un segmento, ya sea por precio, por calidad o por localización



geográfica; y en un aspecto específico, se asemeja al ejemplo descrito de los almacenes de barrio, ya que el patrimonio alimentario no solo es una propuesta gastronómica, sino también antropológica y cultural.

En la revista América Economía de septiembre de 2013 en su edición para Chile, aparece un artículo relacionado con la marca país, basado en un estudio realizado en el 2012 por *Future Brand* ([futurebrand.com](http://futurebrand.com)). En dicho artículo, que toma como base los países latinoamericanos, Chile aparece en el cuarto lugar, precedido por Brasil, Argentina y Costa Rica (Selman, 2013). Un dato interesante, es que Perú aparece en el quinto lugar, superando incluso a México. ¿Cómo logra Perú ubicarse en los primeros lugares, pese a estar por debajo en 18 de las 20 categorías medidas? La respuesta es sencilla: Perú lidera el ranking en la categoría “Patrimonio y Cultura”. Perú, como país, ha sabido respetar su patrimonio y trasladarlo a varios puntos de su cultura, incluido el turismo y la gastronomía. En la categoría mencionada, Chile aparece recién en el octavo lugar, lo que evidencia la brecha existente.

Existen movimientos que tienen como propósito el rescate la identidad de la cocina chilena a nivel culinario y antropológico. Por ejemplo, en noviembre del 2012 se crea Pebre, denominado de tal manera porque es quizás el único elemento que cruza todas las cocinas chilenas. En su manifiesto toman fuertes elementos de patrimonio alimentario chileno y de cómo se vincula con un potencial modelo de negocio. Su presidente, Juan Pablo Mellado, es chef corporativo y también profesor de Culinary, instituto gastronómico reconocido en el ámbito nacional. Mellado reconoció, al momento de formar Pebre, que “existe cierta envidia con lo que sucede en Perú” (fuente: [www.latercera.com](http://www.latercera.com)).

En su página web, Pebre declara en su manifiesto que buscan un Chile sustentable y que quieren todo lo que en él se cultiva, cría y cocina. También defienden lo que se cocina en Chile, las comidas criollas y originarias, la cocina de nuestros abuelos, todas son nuestro patrimonio y nuestra cultura e identidad, incluso el plato ajeno, que adoptamos y criamos como nuestro cuando aterriza en nuestras tierras. También aprecian la cocina que se moderniza y pone énfasis en los productos nacionales. De igual manera, culinariamente gustan de las odas de Neruda y les conmueve la epopeya de las comidas y bebidas de Chile, de Pablo de Rokha (fuente: [www.pebrechile.cl](http://www.pebrechile.cl)).

Pebre también recomienda lecturas especializadas en el ámbito de la cocina chilena, en las que remarcan los elementos antropológicos del tema. Un buen ejemplo es la publicación de la historiadora Carolina Sciolla, en la que reúne relatos de 14 antropólogos nacionales relativos a la gastronomía del país. Cabe mencionar que esta publicación fue auspiciada por la FIA.

La mencionada autora señala que la alimentación pre y post colombina ha sido objeto de estudio de arqueólogos, antropólogos, historiadores y sociólogos; cada área, en su línea, ha mirado el fenómeno alimentario desde sus propias variables con un escaso diálogo con otras disciplinas de las Ciencias Sociales. Por esto, nace la necesidad de aunar voluntades para mirar la historia de la alimentación chilena con una traza más integrada. La mirada a la alimentación del pasado tiene y tendrá una fuerte injerencia en la definición del patrimonio alimentario, el desarrollo y la gestión sustentable del terreno, del paisaje y el apoderamiento de la soberanía alimentaria, apuntando al rescate de cultivos, saberes ancestrales de producción, y el creciente desarrollo de comunidades locales y globales, que son víctimas y beneficiarias del proceso de la globalización alimentaria que nos toca vivir (Sciolla, 2010).

¿Qué elementos debemos respetar, entonces, de nuestro patrimonio para establecer una propuesta de valor similar a la peruana? Algunos especialistas de la gastronomía local son críticos del tratamiento que se le da a la comida típica chilena. En la edición de septiembre de 2013 de la Revista Wain, publicación nacional especializada en gastronomía, a propósito del mes de la patria se apuntan interesantes opiniones al respecto en la sección “Deslenguados” (columnas de opiniones breves, generalmente en tono crítico). Axel Manríquez, cocinero de Bristol, establecimiento citado anteriormente como el mejor restaurant 2013 de comida chilena, manifiesta su descontento con que se hable de comida típica solo para “setiembre”, sugiriendo que en las revistas de gastronomía no hay una sección frecuente sobre el tema, ya que como chilenos, “nos da vergüenza o no está de moda” (Revista Wain, septiembre 2013).

Juan Pablo Mellado, Presidente de Pebre, es más propositivo en el tratamiento del tema; señala que para hablar en serio de comida chilena es necesario recorrer el país probando distintos platos. De esta manera, es posible celebrar las fiestas patrias no solo comiendo choripanes y anticuchos. Ya comienzan a verse platos como el patache de Queilén, las empanadas fritas de navajuelas, la cazuela de cordero y luche de Dalcahue, el fricasé de Arica o la qalapurco o el chuño puti de Iquique.

Es necesario considerar que el patrimonio alimentario es un tema serio por sus implicancias y potencialidades. No respetar este punto implica que la propuesta pierde fuerza y se vuelve sumamente vulnerable en un mercado donde la tasa de fracaso es bastante considerable. Por este motivo, la posibilidad de establecer una propuesta de valor gastronómica basada en patrimonio alimentario chileno, en este momento, se reduce formalmente a dos regiones: la región de Arica y Tarapacá y la región de Valparaíso. Por proximidad y conveniencia, el del estudio de factibilidad técnica y económica del modelo de negocio, propuesto en el presente trabajo de tesis, se desarrollará en la región de Valparaíso, al menos inicialmente.

Claudia Reinoso, propietaria del exitoso *Bed & Breakfast* “Cariño Porteño”, rankeado en el primer lugar de Valparaíso en el portal Trip Advisor, entrega elementos adicionales para establecer un modelo de negocio exitoso. En la misma sección mencionada anteriormente, “Deslenguados”, de la edición de septiembre de la revista Wain, la empresaria señala que las materias primas procura adquirirlas de productores locales, negocios familiares o pequeñas empresas. ¿Por qué? Porque es ese el tipo de comercio que alimenta nuestra chilenidad, que nos hace una cultura diferente a la de los países vecinos y ayuda a preservar nuestras tradiciones. (Revista Wain, septiembre 2013).

Según el periodista gastronómico Álvaro Peralta en el reportaje “Volver al Valparaíso Clásico” de la edición de mayo 2013 de la Revista Wain, actualmente puede encontrarse en la ciudad – concentrado en un par de cerros – un interesante puñado de restaurantes peruanos, italianos, franceses y hasta un tailandés. Todos interesantes de visitar en la onda patrimonial turística que vive Valparaíso. Bien por ellos, pero no por eso se olvidarán de los boliches de siempre, esos que tienen corazón porteño (Revista Wain, mayo 2013).

Dentro de los establecimientos incluidos en el reportaje de Peralta (*op. cit.*), se encuentran el Cinzano, Bar Restaurant famoso por su vino con fruta, sanguches y boleros en vivo. También se encuentra el tradicional Bar Inglés, conocido por su ambiente bohemio y por contar con una comunidad de parroquianos habituales. Se menciona también Los Deportistas, famoso por su lengua nogada, carne mechada y merluza frita. Se encuentra también el Hamburgo, tradicional bar de puerto, establecido por un marinero alemán hace ya muchos años. Por último, integra el listado El Pajarito, bar alternativo de ambiente informal, con música en vivo, con variedad de cervezas y hamburguesas caseras, conocido por el eclecticismo de sus comensales.

De esta manera, es posible delimitar algunos elementos de la propuesta de valor gastronómica que será diseñada preliminarmente y testada, antes de profundizar sobre los productos y preparaciones específicos que serán considerados en el menú del restaurant. Valparaíso es reconocido por su ambiente bohemio, por algunos platos tradicionales, pero, sobre todo, por una tradición portuaria que mezcla identidad antigua de ciudad de mar, con elementos modernos de ciudad en redefinición. Por el catastro de lugares típicos que se han mantenido vigentes, y exitosos, desde el auge del puerto, existe mucho respeto a la tradición del pasado.

Como conclusiones en este punto, es relevante considerar que para basar la propuesta de valor gastronómico en patrimonio alimentario chileno, este concepto debe abordarse con seriedad para prevenir un potencial fracaso.

Hay muchos establecimientos de cocina chilena; sin embargo, son pocos los que preservan el patrimonio cultural del país a través de la gastronomía. Diferenciarse de esta manera es clave. Otra clave del éxito potencial del negocio es abastecerse de productores locales, como la Caleta Portales (ver Imagen 3, página siguiente) o el Mercado Central; de esta manera no sólo preservamos el comercio minorista, sino que además asegura mayor identificación del establecimiento con el entorno y así es posible concretar de mejor manera la propuesta de valor basada en patrimonio alimentario chileno.

Imagen 3: Caleta Portales



Por último, otra clave del éxito es preservar los elementos culturales relevantes del entorno. Como la propuesta se desarrollará inicialmente en la región de Valparaíso, es necesario tomar en cuenta la cultura porteña existente, en la que conviven elementos bohemios clásicos y modernos, en una ciudad que fue un significativo centro portuario latinoamericano. Es decir, la propuesta de valor debe contener un “sello” de patrimonio alimentario de la región.

El concepto de “sello” ya se está desarrollando en trabajos recientes de la FIA, como se refleja en el objetivo general de su Plan Operativo de Proyectos 2012 para la Región del Bío Bío (ver [anexo digital 3](#)). En este, para los productos y preparaciones patrimoniales, se gestiona un sello de calidad para impulsar el turismo y la gastronomía patrimonial en la región.

### Estudios de patrimonio alimentario en la región de Valparaíso: una realidad

Según lo propuesto por Montecino, Cornejo, y Razeto (2012) en su libro “Patrimonio Alimentario de Chile. Productos y Preparaciones de la Región de Valparaíso”, la identidad de la gastronomía de la Quinta Región está dada por una mezcla de tres

paisajes y espacios culinarios: costa, centro y cordillera. La costa tiene un componente predominante, aportando productos marinos como pescados y mariscos, al patrimonio de la región. El centro, con sus valles y campo, por otro lado, cuenta con tradición en preparaciones de masas, como panes y tortillas, y de frutas, verduras y hortalizas. La cordillera, por último, aporta la cabra y sus derivados a la gastronomía propia de la región. Este libro es, como se señaló anteriormente, fruto de un acabado estudio antropológico de varios años.

Los productos y preparaciones incluidos en este catastro son los que más fielmente reflejan la identidad cultural de la Región. Es por este motivo que, para preparar la propuesta gastronómica preliminar del negocio de restaurant, solo se consideran aquellos productos y preparaciones de esta publicación, sin variaciones ni excepciones.

Cabe destacar que muy recientemente la Universidad de Chile reconoció y agradeció a la Profesora Sonia Montecino Aguirre, autora del libro señalado, quien fue distinguida con el Premio Nacional de Humanidades y Ciencias Sociales 2013, tal como se aprecia en la Imagen 4. Esto habla del grado de excelencia de la obra sobre la cual se basa la propuesta de valor del modelo de negocio de restaurant que se desarrolla en el presente trabajo (fuente: [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl)).

Imagen 4: Premio de Humanidades 2013



**Sonia Montecino, Premio Nacional de Humanidades**

La antropóloga de la Universidad de Chile fue galardonada por la "importancia social de sus estudios sobre antropología de género y etnografía nacional".

### Propuesta gastronómica preliminar (con sello de patrimonio alimentario chileno)

Tomando como referencia el inventario gastronómico patrimonial de la Región de Valparaíso publicado por Montecinos, Cornejo y Razeto (2012.), se eligieron 25 platos típicos de la zona, agrupados en cinco categorías, como se describe en el siguiente listado.

- vacuno o cerdo: ajiaco, chorrillana, prietas con nueces, arrollado huaso, charquicán
- pescado o mariscos: pastel de jaiba, caldillo de congrio, merluza fritas, machas a la parmesana, chupe de locos
- otras carnes: charqui, cazuela nogada de gallina, queso de patas, codorniz escabechada, conejo en escabeche
- vegetariano: pan con palta, queso de cabra, ensalada de penca, tortilla de rescoldo, empanada de cochayuyo

- postres: chirimoya alegre, mote con huesillos, lúcumas, higo, empolvados, dulce de alcayota, dulce de membrillo

El criterio utilizado fue priorizar aquellos platos de mayor nivel de reconocimiento, para que la propuesta gastronómica preliminar fuera, en la mayor medida posible, familiar y así testearla mediante una encuesta (en la Imagen 5, pueden reconocerse varios de estos productos y preparaciones).



#### Testeo de la propuesta gastronómica preliminar

Para testear la propuesta de platos, se diseñó y aplicó una encuesta a una muestra esperada de 100 personas (para poder establecer análisis de correlaciones). Se obtuvieron 118 respuestas y existen conclusiones interesantes para los objetivos del presente trabajo. La encuesta constó de tres partes:

- Datos demográficos para caracterizar a la muestra y establecer posibles diferencias entre segmentos o categorías
- Hábitos consumo restaurant, para conocer el comportamiento de la muestra en cuanto al consumo de restaurants
- Testeo platos, para conocer los gustos de la muestra en relación con los 25 platos que componen la propuesta gastronómica preliminar

Dentro de los datos demográficos, la encuesta consultó, entre otros puntos, por:

- Rango de edad
- Género
- Nivel de ingresos
- Situación familiar

Dentro de los hábitos consumo de restaurant, se consultó, entre otros puntos, por:

- Frecuencia con la que va a restaurants
- Gasto en restaurants
- Preferencias por tipo de restaurant

En el testeo de los platos, se consultó por:

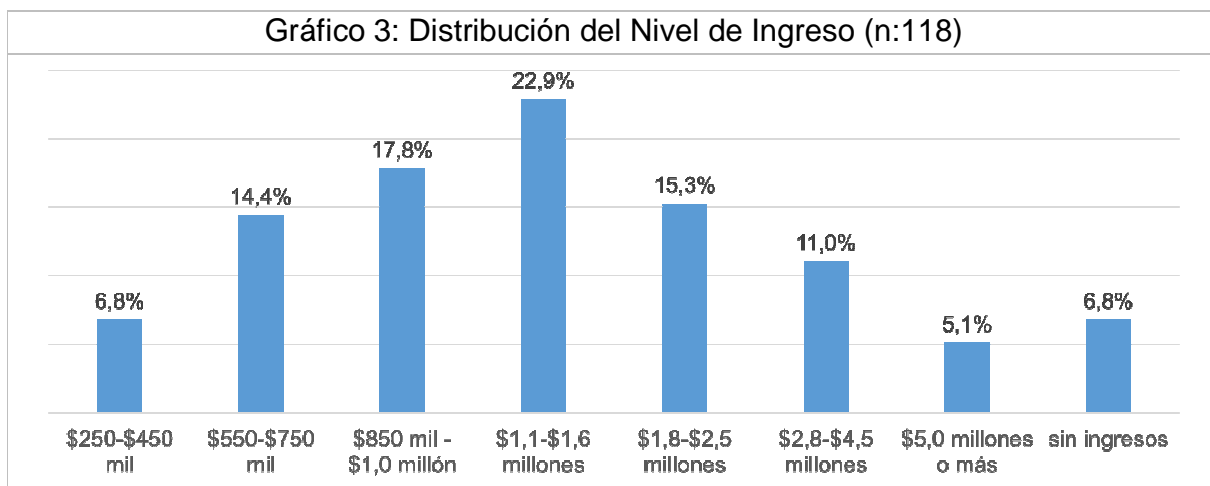
- Preferencias en cuanto a la especialidad del restaurant
- Preferencias en cuanto al tipo de plato que eligen en un restaurant
- Preferencias por los 25 platos propuestos, agrupados por ingrediente

Los detalles de las preguntas de la encuesta pueden consultarse en el [anexo digital 4](#).

Como resumen de los datos demográficos, la encuesta arrojó lo siguiente:

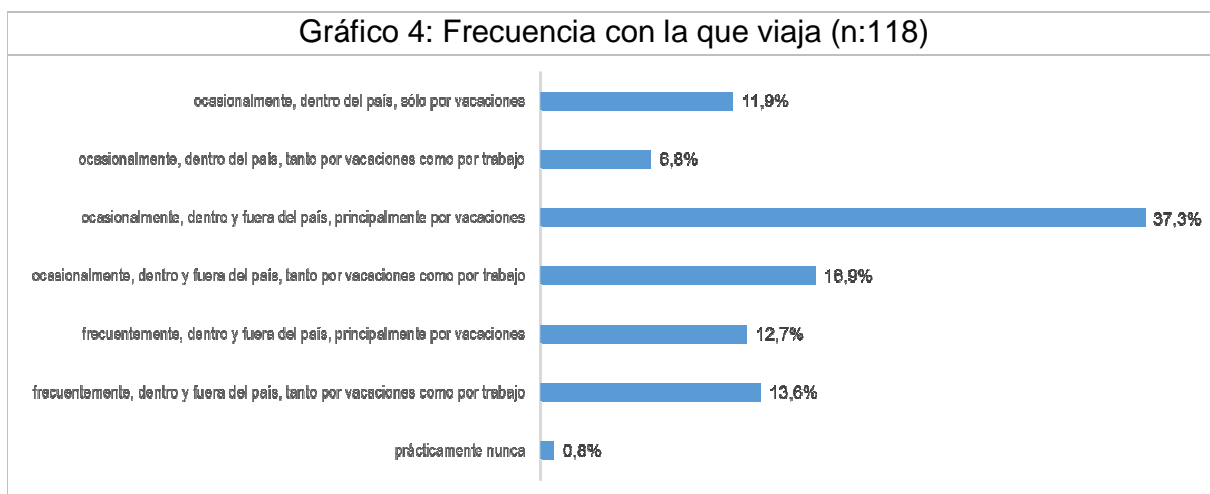
- rango de edad: 52,5% entre 29-35 y 24,6% entre 36-45 (77,1% entre ambos)
- situación laboral: 56,8% empleado y 22,9% independiente (79,7% entre ambos)
- nivel estudios: 35,6% superior completo y 32,2% postgrado completo (93,2% con estudios superiores o más)
- género: 51,7% femenino y 48,3% masculino
- situación familiar: 74,6% con pareja y 61,9% sin hijos
- lugar de residencia: 68,6% Santiago y 22,9% Región de Valparaíso

En cuanto al nivel de ingresos, como se puede apreciar en el Gráfico 3, la mayor proporción de la muestra se encuentra en el rango de \$1,1 a \$1,6 millones de pesos mensuales. A su vez, la forma de la distribución tiende a una distribución normal, disminuyendo las proporciones de participantes que están en los rangos extremos de ingresos. La muestra presenta un consumo per cápita considerablemente mayor al de la población chilena, más cercano al límite entre el cuarto y el quinto quintil de ingresos. En ese sentido, es representativa del grupo que tiende más al consumo de restaurants.

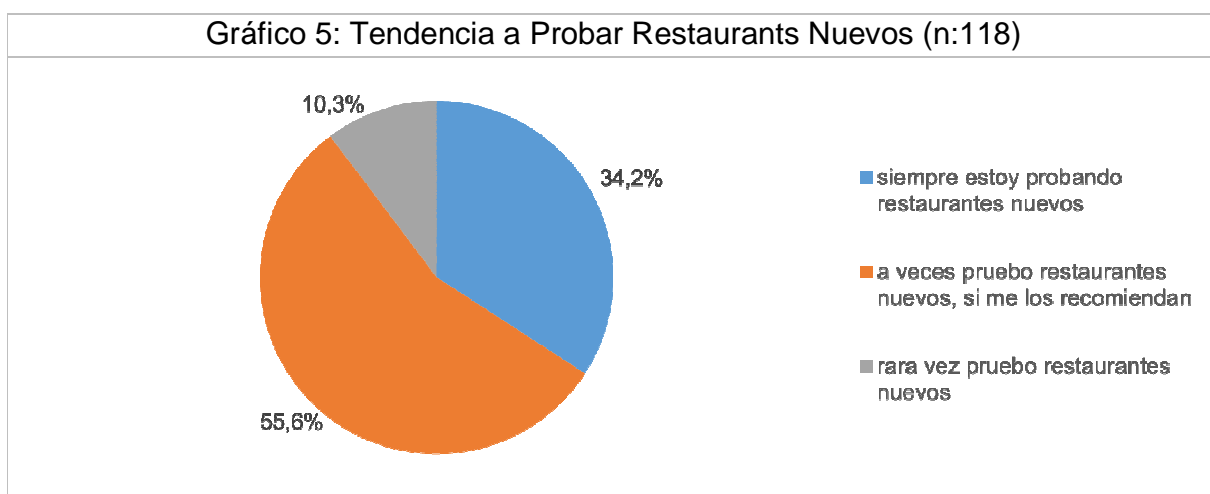


Por otro lado, en el Gráfico 4 (página siguiente) es posible observar que la muestra tiene una tendencia marcada a viajar ocasionalmente, dentro y fuera del país, principalmente por vacaciones, aunque también hay una porción relevante que viaja ocasionalmente, dentro y fuera del país, tanto por vacaciones como por trabajo. Además, más de un 26% de los encuestados declaró viajar de manera frecuente dentro

y fuera del país, ya sea por vacaciones o por trabajo. Prácticamente la totalidad de la muestra viaja con algún grado de recurrencia.



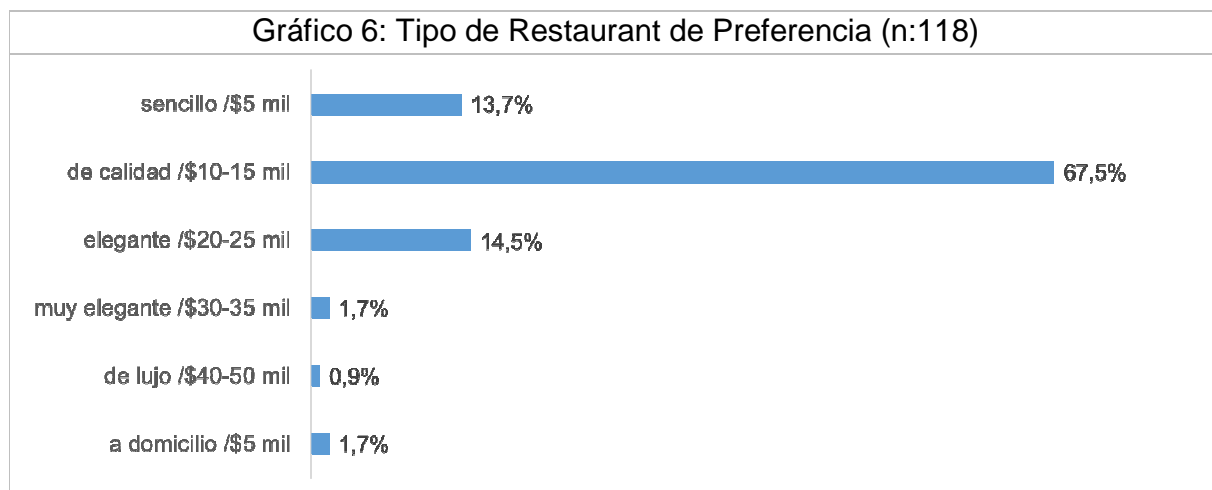
En cuanto a los hábitos de consumo de restaurants, de los 118 encuestados la mayor parte prueba restaurants nuevos, si se los recomiendan, tal como se aprecia en el Gráfico 5. Esto corrobora los planteamientos de Gladwell (op. cit.), en cuanto a la fuerza que tiene la recomendación en el consumo en este negocio. Este punto también justifica el crecimiento sostenido de Trip Advisor como plataforma para recomendar, globalmente, restaurants y otras facilidades turísticas. Cabe señalar que hay una porción relevante de los encuestados que señala que siempre está probando restaurants nuevos, lo que corrobora lo señalado anteriormente a que esta muestra es representativa de consumidores habituales del rubro.



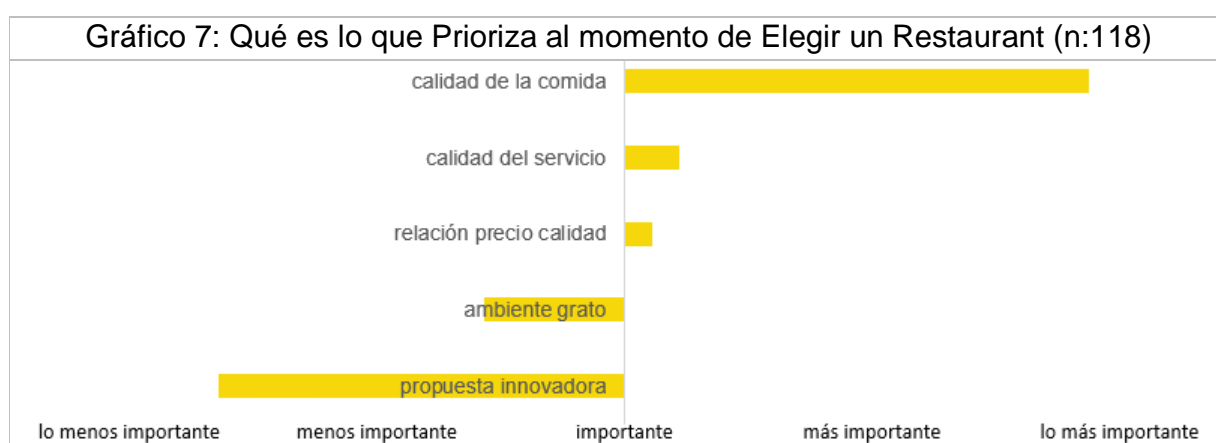
En cuanto a los hábitos de consumo de restaurant, asimismo, según los encuestados, una gran mayoría prefiere los restaurants de calidad, aunque sin pretensión, con un rango de precios entre \$10 y \$15 mil pesos por persona. El resto de las preferencias se



reparten, aunque con una tendencia bastante menor, entre los restaurants sencillos tipo “picada”, y los restaurants elegantes y sofisticados, como se aprecia en el Gráfico 6 (página siguiente).



Continuando con los resultados del estudio, con relación a los hábitos de consumo de restaurant, en el Gráfico 7 se observan cuáles son las variables que priorizan los encuestados (n: 118) al momento de elegir un restaurant. En esta pregunta la encuesta forzaba a los participantes a ranquear los atributos, lo que implicaba que en la medida en que consideraban uno como más importante, debían elegir otro como menos importante, y así sucesivamente. Como resultado de esto, es posible apreciar que, por amplio consenso, el atributo señalado como más importante es la calidad de la comida. En menor medida fueron considerados como importantes la relación precio/calidad y la calidad del servicio. Por último, fueron considerados como atributos menos importantes el ambiente grato y la propuesta innovadora.



En la Tabla 5 (página siguiente) es posible apreciar que la frecuencia con la que los encuestados van a cada tipo de restaurant es marcadamente sensible al precio. Cerca de un 40% declara ir más de una vez a la semana a restaurants sencillos y un número

similar lo hace más de una vez al mes. Cerca de un 60% declara ir más de una vez al mes a restaurants de calidad. En restaurants elegantes, la gran mayoría declara ir sólo en ocasiones especiales y en los muy elegantes, nunca. Con esta información, además, se puede proyectar el gasto anual en restaurants.

**Tabla 5: Frecuencia con la que va a Cada Tipo de Restaurant (n:118)**

tipo de restaurant	2-3 por semana	2-3 por mes	ocasiones especiales	nunca
sencillo /\$5 mil	39,3%	38,5%	14,5%	7,7%
de calidad /\$10-15 mil	9,4%	57,3%	29,1%	4,3%
elegante /\$20-25 mil	1,7%	15,4%	70,1%	12,8%
muy elegante /\$30-35 mil	0,9%	8,5%	39,3%	51,3%
de lujo /\$40-50 mil	0,0%	2,6%	23,9%	73,5%
a domicilio /\$5 mil	10,3%	47,9%	21,4%	20,5%

En cuanto al gasto anual en restaurants, la muestra se comporta de la siguiente manera:

- promedio \$1,1 millones, desviación \$0,8 millones
- no hay diferencias por género, residencia o situación familiar
- va aumentando con la edad, hasta los 55 años (correlación: 0,391)
- va aumentando con el ingreso, hasta los \$4,5 millones (correlación: 0,387)
- correlaciona positivamente con el tipo de restaurant que prefiere (0,391)
- correlaciona negativamente con la importancia otorgada a precio/calidad (-0,237)
- no correlaciona significativamente con la frecuencia con la que viaja

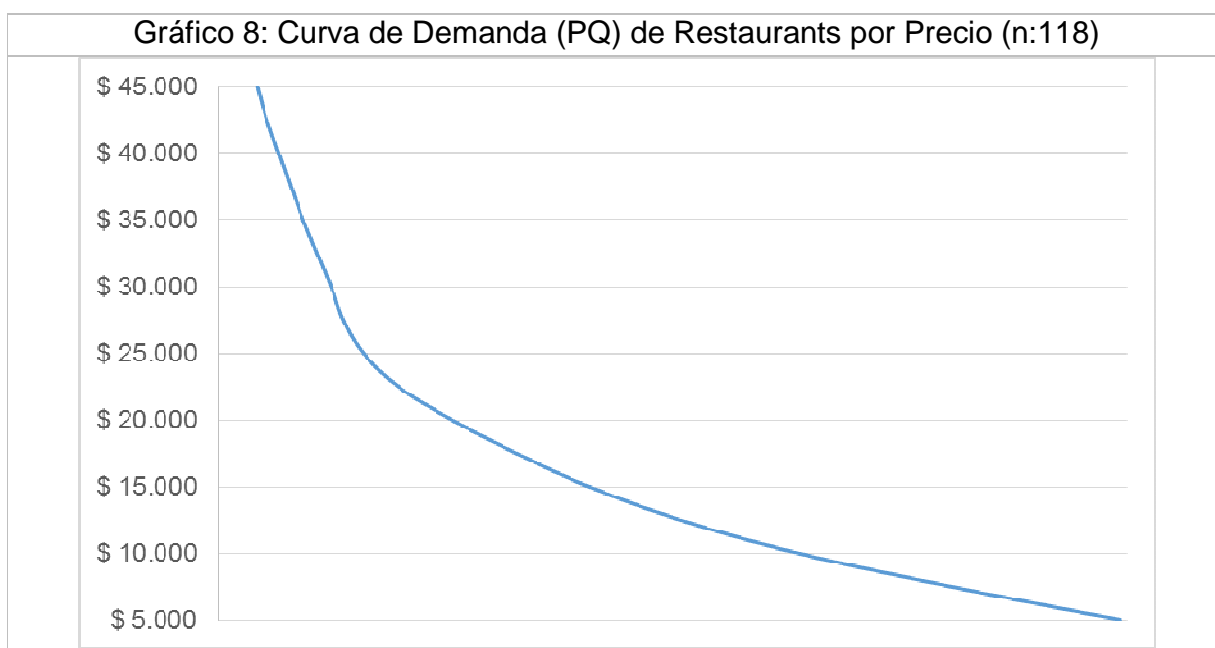
Según lo que se puede observar en la Tabla 6, en la que se agrupan las respuestas a la misma pregunta anterior, el punto de inflexión se encuentra entre la categoría “de calidad” (\$10 mil a \$15 mil pesos por persona) y la categoría de “elegante” (\$20 mil a \$25 mil pesos por persona), en el que la frecuencia cae considerablemente entre los encuestados que declaran ir dos o tres veces por mes o más, trasladándose hacia la tendencia a ir solo en ocasiones especiales o menos.

**Tabla 6: Frecuencia con la que va a Cada Tipo de Restaurant (Agrupado) (n:118)**

tipo de restaurant	2-3 por mes o más	sólo ocasiones especiales o menos
sencillo /\$5 mil	77,8%	22,2%
de calidad /\$10-15 mil	66,7%	33,3%
elegante /\$20-25 mil	17,1%	82,9%
muy elegante /\$30-35 mil	9,4%	90,6%
de lujo /\$40-50 mil	2,6%	97,4%
a domicilio /\$5 mil	58,1%	41,9%

Cuando se proyecta esta tendencia a una curva de demanda (PQ), tal como lo muestra el Gráfico 8, es posible corroborar que el punto de inflexión está en un punto del precio (P) entre los \$20 mil y los \$25 mil pesos por persona en promedio.

Hasta antes de este punto, la demanda es tendiente a elástica; desde ese punto en adelante la tendencia de la demanda es bastante tendiente a inelástica.

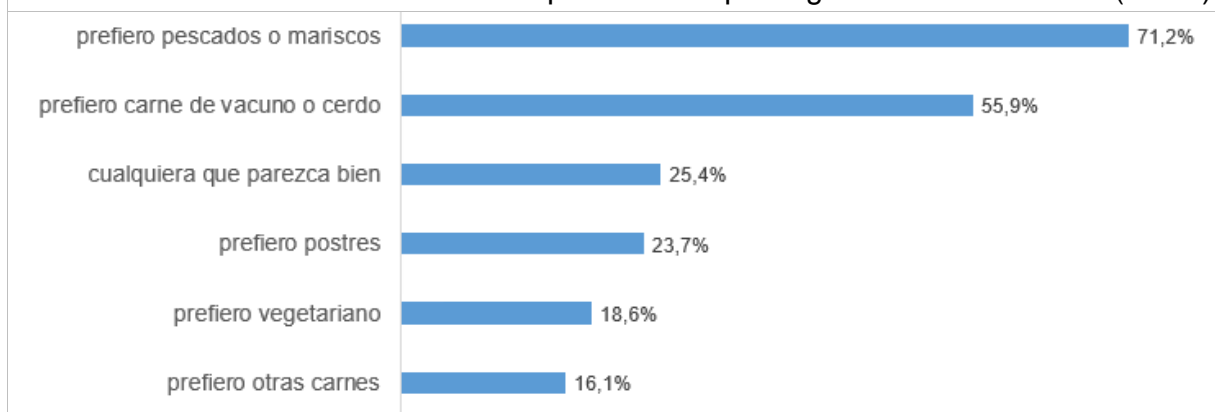


Finalmente, pasando ya al testeo de los platos del menú, el Gráfico 9 muestra las preferencias de los encuestados por los distintas especialidades de restaurant. A partir del comportamiento de la muestra, se corrobora la idea de que el ejemplo de la gastronomía peruana es un modelo a seguir, ya que es la especialidad con mayor porcentaje de preferencias.



En el Gráfico 10 se pueden observar las preferencias de la muestra en cuanto al tipo de plato. Más del 70% prefiere platos de pescados o mariscos y más de la mitad prefiere platos de vacuno o cerdo. En conjunto, el 86,4% prefiere “pescados o mariscos” y/o “vacuno o cerdo”, lo que revela una tendencia marcada.

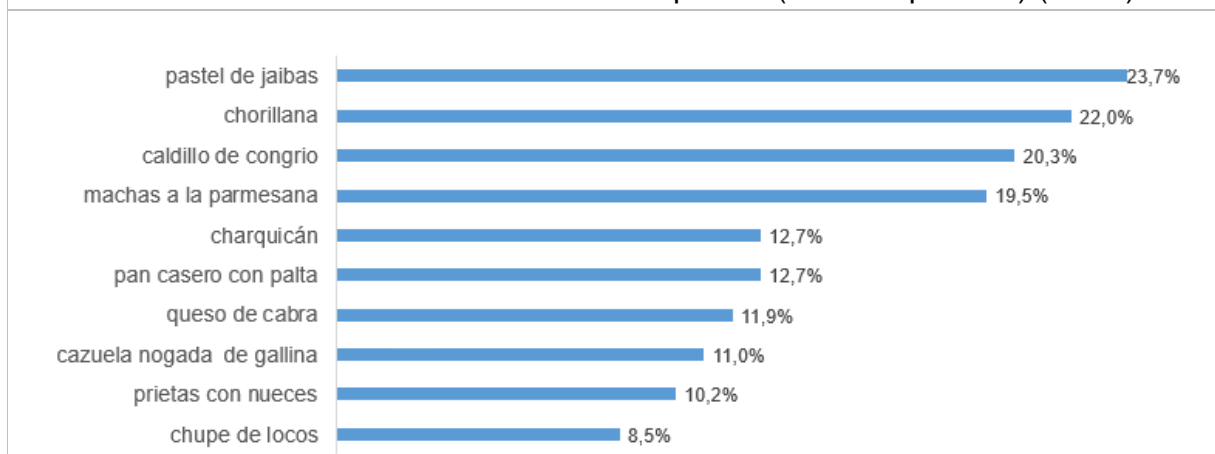
Gráfico 10: Preferencia en cuanto a Tipo de Plato que eligen en un Restaurant (n:118)



En el Gráfico 11 es posible ver reflejado el testeo de los platos propuestos para el menú patrimonial de la Región de Valparaíso. Se observa una tendencia relativamente distribuida, siendo el pastel de jaibas el plato que tiene el mayor porcentaje de preferencias (23,7%) dentro de los encuestados.

Luego, se encuentran la chorrillana, el caldillo de congrio y las machas a la parmesana como platos más recurrentes, probablemente como platos centrales del menú.

Gráfico 11: Testeo de los Platos de la Propuesta (% de respuestas) (n:118)



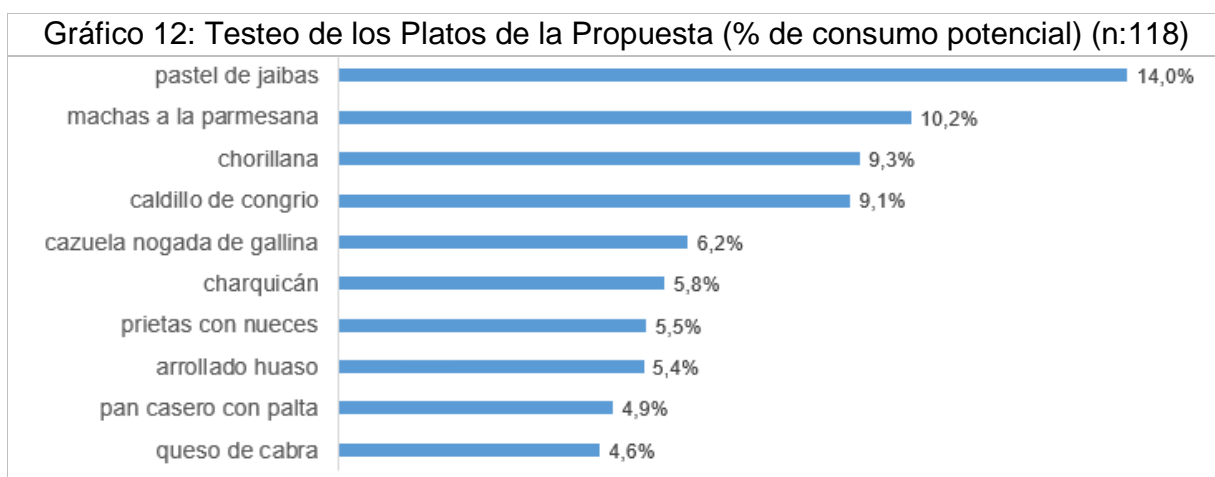
En el Gráfico 12 (página siguiente), a su vez, en vez de porcentaje de respuestas sobre el total de encuestados, se tomó el porcentaje de respuestas sobre el total de

respuestas, ya que era una pregunta en la que era posible elegir más de una alternativa.

A eso, se le multiplicó por dos factores:

- el gasto anual promedio en restaurants de los encuestados que preferían cada plato
- el porcentaje de encuestados que señalaba preferir la comida chilena y/o peruana

Con esto, se logró una proyección del consumo potencial de cada plato sobre el total del consumo de los encuestados de los platos del menú propuesto preliminarmente. Se observa que las “machas a la parmesana” suben al segundo lugar, la “cazuela nogada de gallina” y las “prietas con nueces” suben algunos lugares y que aparece el “arrollado huaso”.



En el [anexo digital 5](#) puede ser revisado el resumen de los principales resultados del estudio, mientras que los resultados en detalle pueden revisarse en el [anexo digital 6](#).

### Propuesta de valor definitiva con sello de patrimonio alimentario chileno

Para generar la propuesta de valor definitiva, se tomará como base el modelo de “Gestión y Desarrollo de Productos” (Diez, 2013). Este modelo consta de seis casillas:

- (1) *target*, a quién se dirige el producto;
- (2) *insight*, cuál es el problema que el producto apunta a solucionar;
- (3) entorno competitivo, con qué otros productos compite el producto en alusión;
- (4) beneficios, qué obtiene el consumidor con el producto;
- (5) *reason to believe*, motivos por los que el consumidor puede confiar plenamente en que el producto solucionará su necesidad; y
- (6) discriminador, por qué el producto solucionará



mejor la necesidad que la competencia. De estos seis pasos, que se pueden apreciar en la Figura 6, los tres últimos (beneficios, *reason to believe* y discriminador) son los que componen la propuesta de valor propiamente tal.

Si se toma como referencia el modelo de las *Cinco Fuerzas Competitivas que dan Forma a la Estrategia* (Porter, 2008), se puede observar que en el negocio de restaurants existen, al menos, muy altas amenazas de nuevos competidores, muy alta rivalidad de los competidores y muy alto poder de negociación de los clientes. Esto, debido al gran (y creciente) nivel de oferta que existe. Por lo tanto, diferenciarse exitosamente mediante la propuesta de valor es clave en este contexto.

Además, cabe mencionar que este esquema de seis pasos es consistente para lograr el posicionamiento estratégico por solución integral al cliente, propuesto por Hax en su Modelo Delta (*op. cit.*), al considerar como punto inicial la segmentación del *target*.

A continuación, se desarrolla cada uno de los seis pasos del esquema.

#### 1) *Target*

En cuanto a la segmentación geográfica, el *target* debe apuntar a la 5ta Región por un tema de necesidad, ya que solo en la Región de Arica y en la Región de Valparaíso existe un inventario patrimonial formal. Igualmente, la Quinta es la segunda Región con mayor desarrollo gastronómico del país, luego de la Metropolitana. Además, hay más de un público objetivo al que dirigirse en esta región.

En cuanto al perfil, según la información que arrojó el estudio realizado, el negocio propuesto apunta a:

- personas que gusten de salir a comer (al menos 2 a 3 veces al mes)
- quienes gustan de la buena comida chilena
- quienes gustan de la comida peruana y les gustaría que la chilena fuera así
- sibaritas en general, que gustan de la buena comida y prueban restaurants nuevos
- extranjeros en plan de turismo con ganas de probar algo auténtico

En cuanto a la disposición a pagar: de acuerdo a la calidad de la comida, más probablemente será un restaurant con un rango de precios entre \$10 mil y \$15 mil pesos por persona en promedio, pero también puede ser la alternativa un lugar más “sencillo” o más “elegante”.

## *Insight*

*“Me gusta comer en restaurants de buena calidad y probar cosas que sean auténticas y representativas de cada país y de cada lugar, como por ejemplo la comida asiática, europea o peruana, sin embargo, siento que en Chile no paso lo mismo. Los lugares para comer buena comida chilena son escasos, y en general, son muy pocos los que reflejan bien la identidad del país.”*

Cabe mencionar que el *insight* describe el problema, no lo soluciona. Lo que soluciona el problema es la propuesta de valor.

## 2) Entorno Competitivo

Entre 400 y 500 establecimientos, ubicados predominantemente en Valparaíso y Viña del Mar, con rango de precio en su mayoría (51,6%) entre \$10 mil y \$15 mil pesos por persona en promedio, aunque con una alta prevalencia de locales sencillos, tipo “picada” o comida rápida (casi 10% mayor que en Santiago), con principales especialidades en cocina internacional, carnes, pescados o mariscos y comida chilena. El detalle del análisis del entorno competitivo se puede revisar en el [anexo digital 7](#).

En la Tabla 7 puede observarse la distribución de los restaurants de la Quinta Región por especialidad, comparado con el total de Chile y con los resultados del estudio. En la columna del lado derecho del porcentaje de estas dos últimas, se encuentra la diferencia entre el porcentaje de la Quinta Región y cada una; en la columna de la extrema derecha, se encuentra el promedio de ambas diferencias. Cuando el número aparece en rojo, implica que en la Quinta Región hay menos porcentaje en comparación.

De esta manera, puede apreciarse que, comparativamente, los restaurants donde hay menor proporción en la Quinta Región son los de especialidad peruana, de otras especialidades (asiáticas, vegetarianas y otras más específicas) y de comida china. De los que hay mayor proporción son los de cocina internacional, pescados y mariscos y carnes o parrilladas. Lo aconsejable sería establecer un restaurant de una especialidad en que exista una menor proporción de competidores, mientras que es poco aconsejable establecer uno en el que existe algún grado de sobre oferta.

Especialidad	Porcentaje	Chile	(diferencia)	Estudio	(diferencia)	(promedio)
Cocina Internacional	18,9%	12,7%	6,1%	10,1%	8,8%	7,5%
Carnes	14,9%	8,7%	6,1%	11,4%	3,4%	4,8%
Pescados y Mariscos	14,9%	8,1%	6,8%	9,5%	5,3%	6,0%
Comida Chilena	12,9%	17,4%	-4,6%	10,1%	2,8%	-0,9%
Comida Japonesa	9,6%	9,9%	-0,3%	10,4%	-0,7%	-0,5%
Sandwich	8,8%	8,7%	0,1%	5,7%	3,1%	1,6%
Pizzas	6,0%	7,8%	-1,8%	3,8%	2,2%	0,2%
Comida Italiana	5,2%	3,4%	1,8%	9,3%	-4,0%	-1,1%
Comida China	1,6%	5,4%	-3,8%	6,5%	-4,9%	-4,4%
Comida Peruana	0,8%	3,5%	-2,7%	13,6%	-12,8%	-7,7%
Otras	6,4%	14,3%	-7,8%	13,4%	-6,9%	-7,4%

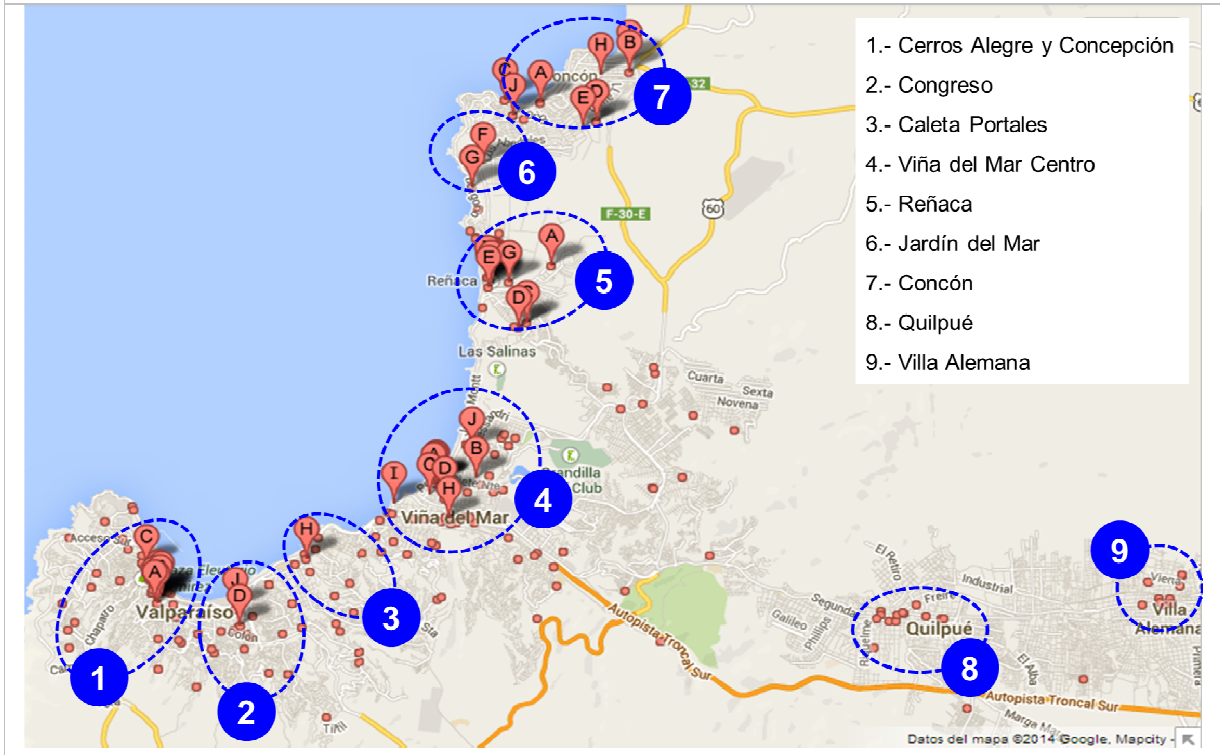
En la Tabla 8 puede observarse un análisis similar, pero categorizando los tipos de restaurants por rango de precio. Es posible observar una tendencia muy marcada a los restaurants sencillos, tipo “picada” o de comida rápida. Los restaurants donde existe menor proporción relativa son aquellos de un rango de precio entre los \$10 mil a \$15 mil pesos por persona en promedio. Además, se evidencia una diferencia marcada con la proporción de restaurants de precio superiores a \$30 mil pesos por persona en promedio.

Rango de Precio	V Región	Santiago	(diferencia)	Estudio	(diferencia)	(promedio)
sencillo / \$5 mil	34,4%	23,5%	10,9%	13,9%	20,5%	15,7%
de calidad / \$10-\$15 mil	51,6%	54,1%	-2,5%	68,7%	-17,1%	-9,8%
elegante / \$20-\$25 mil	10,8%	11,3%	-0,6%	14,8%	-4,0%	-2,3%
muy elegante / \$30-\$35 mil	3,2%	11,0%	-7,8%	2,6%	0,6%	-3,6%

En la Figura 7 se aprecian los sectores geográficos en los que están localizados los restaurants de la Región de Valparaíso (fuente: [maps.google.cl](https://maps.google.cl)). Se pueden agrupar nueve sectores principales, siendo los sectores 1, 4, 5 y 7 los con mayor oferta. Además, el sector 1 se caracteriza por restaurants con propuestas de mucha calidad gastronómica y reconocimiento. El sector 6 se caracteriza por restaurants de mayor precio.



Figura 7: Restaurants de la Quinta Región por Distribución Geográfica



En la Tabla 9 se pueden observar los cinco restaurants de la Quinta Región mejor calificados en Trip Advisor (fuente: [www.tripadvisor.cl](http://www.tripadvisor.cl)). Cuatro de los cinco se ubican en el sector 1 de la Figura 7 (página anterior). También es posible apreciar que hay variados rangos de precio, siendo incluso el número uno un lugar sencillo, con precios entre los \$5 mil y \$10 mil pesos por persona en promedio. Las propuestas gastronómicas de estos restaurants, en todos los casos, mezclan comida sudamericana con cocina internacional.

Tabla 9: Restaurants de la Quinta Región Mejor Ranqueados en Trip Advisor

Restaurant	Ciudad	Rango Precio	Ubicación
Café del Pintor	Valparaíso	US\$10-15	Cerro Alegre / Concepción
La Concepción	Valparaíso	US\$25-45	Cerro Alegre / Concepción
Tanino	Casablanca	-	Casablanca
Delicatessen Emporio	Valparaíso	US\$10-30	Cerro Alegre / Concepción
La Caperucita y el Lobo	Valparaíso	US\$30-45	Cerro Alegre / Concepción

Cabe destacar, adicionalmente, que de los 10 restaurants de la Quinta Región mejor ranqueados en Trip Advisor, 8 se encuentran en la Ciudad de Valparaíso y 2 en Casa Blanca.

### 3) Beneficios

El principal beneficio que obtendrían los clientes es comida de buena calidad, con auténtica identidad chilena, en un lugar con buen servicio, a un precio conveniente acorde a su relación precio/calidad. Esto, de acuerdo a los atributos considerados como “más importantes” por los encuestados en el estudio realizado.

### 4) *Reason to Believe*

La razón para creer sería el respaldo de estudios antropológicos formales en el tema, a partir de la base que tiene el menú propuesto en el inventario patrimonial descrito en el libro de Montecinos, Cornejo y Razeto (*op. cit.*). En la medida en que la FIA desarrolle el “sello” patrimonial que estaba trabajando, que el negocio de restaurant propuesto cuente con éste también sería una razón para creer.

### 5) Discriminador

El principal discriminador con el que el negocio de restaurant propuesto cuenta es el rescate del auténtico patrimonio alimentario de la Región de Valparaíso, que refleja la genuina identidad y el orgullo nacional. Este es el punto principal que se diferencia de la mayor parte del entorno competitivo

Propuesta de Valor

De esta manera, la propuesta de valor definitiva quedaría compuesta de la siguiente forma

*“Ofrecemos a las personas de la quinta región de Valparaíso la posibilidad de reconocer el patrimonio cultural de su comida y de compartirlo con sus visitantes, rescatando la identidad y autenticidad de sus productos y preparaciones típicas, representativas de su costa, de su campo y de su cordillera, de su historia y de su gente, en el marco de un restaurant con altos estándares de calidad gastronómica y de servicio.”*

En la Figura 8 es posible apreciar cómo se vería reflejada la propuesta de valor elaborada en el plato de mayor recurrencia en el menú, según el estudio realizado. Además, de los datos obtenidos en cuanto a la segmentación y el análisis del entorno competitivo, lo sugerido es establecer un local de consumo por persona en promedio entre \$10 mil y \$15 mil pesos, en la ciudad de Valparaíso, ya sea en el sector geográfico de Cerro Alegre / Concepción, que tiene la oferta gastronómica de mayor calidad reconocida, o en el sector geográfico de Caleta Portales, que tiene la ventaja de estar cerca de los proveedores de pescados y mariscos.

Figura 8: Ejemplo de Cómo se vería Reflejada esta Propuesta en un Plato del Menú

	<p><b>Pastel de Jaiba</b></p> <p><i>Es una de las recetas más emblemáticas para preparar jaibas, data de 1882.</i></p> <p><i>Es uno de los productos de mar más abundantes de la zona; su extracción se realiza de manera artesanal, por buzos, y se comercializa en las caletas.</i></p> <p><i>Este plato refleja la identidad y la historia de la Región de Valparaíso.</i></p> <p><b>\$7.990</b></p>
---	---

La especialidad está supuesta de antemano; sin embargo, es relevante emular los elementos de la gastronomía peruana que en este momento hacen que esta goce de prestigio y reconocimiento.

### 3. Diseño del modelo de negocio

#### Metodología propuesta

La metodología de desarrollo de negocios *canvas* es una plantilla con nueve cuadrantes que permite establecer la estrategia del negocio. Ésta fue elaborada por Alexander Osterwalder, publicada íntegramente en el 2008, y se basó en el trabajo anterior del autor referente a la ontología de los modelos de negocio, que data del 2004 en adelante (fuente: [nonlinearthinking.com](http://nonlinearthinking.com)).

En el *canvas* (lienzo, en inglés) se sitúan en el lado izquierdo los aliados, actividades clave y recursos requeridos, mientras en el lado derecho se sitúan las relaciones, canales y clientes. En el centro del modelo se sitúa la propuesta de valor. Como resultados de estas variables, a la izquierda del modelo se sitúan los costos y, a la derecha, los ingresos, tal como se aprecia en la Figura 9.

Figura 9: Aplicación de la Metodología de Desarrollo de Negocio Canvas



Con esta metodología es posible finalmente valorizar el modelo de negocios, tomando los cuadrantes finales “costos” e “ingresos”. Previo a esto, se desarrollará un relato breve de cada cuadrante.

### Aliados

Tomando como referencia el estudio de antecedentes realizado en las secciones anteriores del presente trabajo, es posible establecer que los principales aliados del negocio de restaurant propuesto son:

- Organismos gubernamentales, como la FIA, que fomentan el desarrollo agronómico, gastronómico y turístico a nivel local y nacional; en el caso que la FIA otorgue un “sello” de patrimonio alimentario al restaurant, esto le daría un carácter de exclusividad
- Organizaciones que fomenten la identidad gastronómica nacional, como PEBRE, colectivo que podría ser un interesante *sponsor* del negocio de restaurant
- Agencias turísticas y hoteleras a nivel local en Valparaíso, ya que se pueden generar atractivas alianzas de mutua cooperación, al ser negocios complementarios
- Productores locales, ya que es clave contar con un *pool* de proveedores locales para abastecerse de productos frescos de la zona, tales como pescados, mariscos, vacuno, cerdo, gallina, frutas y verduras, con acuerdos mutuamente convenientes; el hecho que sean locales realza la identidad nacionalista del modelo de negocio y si son pequeños productores artesanales, mejor aún, debido a que enriquece la propuesta de valor

## Actividades

Según lo desarrollado en secciones anteriores del presente trabajo, principalmente tomando los postulados de Bourdain (*op. cit.*), es posible identificar las siguientes actividades clave en el modelo de negocio de restaurant:

- Abastecimiento de alimentos: para lo que se desarrollará más adelante un detallado sistema de demanda de alimentos que permitirá saber cuánto se necesita de cada ingrediente y con qué frecuencia; de esta manera, a su vez, es posible ir fortaleciendo las relaciones de negocio con los proveedores de alimentos
- Cadena culinaria: es relevante que este ítem esté plenamente cubierto, ya que es un proceso complejo y la calidad de la comida es la variable que más discrimina el éxito de un negocio de restaurant, como arrojaron los resultados del estudio realizado en el presente trabajo; para cubrir este punto la contratación de un Chef de calidad es clave
- Supervisión y control: la reducción de mermas son una de las principales variables a considerar en el éxito de un negocio de restaurant, por esto, para abordar este punto, es clave la contratación de un Administrador y además contar con un sistema de inventario
- Servicio en mesa: para este punto es relevante contar con buenos meseros y el Administrador será el responsable de definir un modelo de servicio hacia los clientes

## Recursos

Con relación a los principales recursos necesarios para el modelo de negocio de restaurant propuesto, es posible identificar los siguientes:

- Productos: como se mencionó recientemente, es clave contar con ingredientes locales, frescos y de calidad; son necesarios un número relevante de ingredientes para las recetas
- Preparaciones: las recetas serán extraídas del compendio desarrollado por Montecinos *et al* (*op. cit.*), en su publicación referente al patrimonio alimentario de la Región de Valparaíso; si es posible contar con un sello de la FIA que certifique este punto, mejor aún
- Personal: es relevante contar con personal calificado para poner en marcha el negocio de restaurant; ya se mencionó que los puestos de Chef y Administrador son clave
- Equipamiento: se requiere equipamiento gastronómico especializado, para esto debe contemplarse una inversión inicial significativa

## Relaciones

Tal como plantea Gladwell (op. cit.), en el negocio de restaurant el fenómeno de recomendación es crítico para generar relaciones. Es por esto que cobra vital importancia el proceso de servicio en mesa, además de la calidad de la comida, ya que los clientes bien atendidos y satisfechos, por un lado recomiendan y, por otro lado, retornan y se vuelven clientes habituales. En ese sentido, las principales relaciones a considerar en el modelo de negocio de restaurant propuesto son: boca a boca y fidelización.

## Canales

Para el modelo de negocio de restaurant propuesto, se identifican los siguientes canales principales:

- *Trip Advisor*: en este momento es la red social número uno en el mundo para recomendar hoteles, restaurants y atracciones turísticas; la posición que logre el restaurant en esta *web* y la gestión de la información que vaya generándose en este espacio son clave para atraer comensales, sobre todo a turistas extranjeros, que planifican su viajes
- Redes sociales: además de la ya mencionada, es relevante generar otros canales *web*, tales como página en *Facebook*, *Blog*, página *web* u otros medios digitales que den a conocer la propuesta de valor al público y permita, a su vez, que los clientes actuales y potenciales interactúen, se informan y se sientan atraídos
- Críticos especializados\_ este grupo sigue siendo un referente para un sector del público objetivo, sobre todo aquellos “sibaritas” que gustan de probar nuevos lugares y se informan a través de revistas gastronómicas; una buena crítica es una excelente puerta de entrada para nuevos clientes

## Clientes

Los principales clientes a los que pretende dirigirse el presente modelo de negocio de restaurant son los siguientes:

- Chilenos de situación económica acomodada que están orgullosos de la comida nacional y que gustarían de probar un plato tradicional, pero bien preparado y bien servido, más allá de lo que pueden degustar en una “picada”; están dispuestos a pagar por esto
- Chilenos sibaritas que siempre están probando nuevos restaurants pueden sentirse atraídos por un nuevo establecimiento y por las buenas recomendaciones y/o críticas que vayan surgiendo
- Extranjeros que están en plan de viaje que quieren probar algo tradicional local, pero bien preparado y bien servido, y están dispuestos a pagar por ello;

probablemente parejas de adultos, no tanto así jóvenes turistas, que tienen menor disposición a pagar

Más adelante, en las siguientes secciones, se desarrollará un ejercicio de segmentación más detallado, que incluirá algunos de los puntos recientemente mencionados.

### Valores

Finalmente, los principales valores que incluye el presente modelo de negocio de restaurant propuesto son los siguientes:

- Sello patrimonio alimentario chileno: idealmente con la venia de la FIA, comida nacional, con tradición
- Calidad gastronómica: es clave que la comida cuente con altos estándares de calidad, esta es la que el estudio realizado en el presente trabajo arrojó como la variable más crítica al momento de elegir un restaurant
- Identidad y orgullo cultural nacional muy vinculado al sello anteriormente mencionado, la propuesta debe reflejar el orgullo nacional del país y de la zona
- Cultura porteña: es un elemento importante y distintivo, que debe estar presente en la propuesta de valor
- Propuesta diferente a lo habitual: al tratarse un restaurant de comida típica y platos tradicionales, apunta a un rango de precios más elevado que las comunes "picadas", por lo que se vuelve atractivo conocer un plato tradicional servido en un local "elegante"; este punto, junto con la propuesta de valor definitiva, será desarrollado con mayor detalle en las siguientes secciones del presente trabajo

### Valorización modelo de negocio de restaurant con metodología canvas

La valorización del modelo de negocios se realizará tomando los cuadrantes inferiores, costos e ingresos. A continuación, se detallará cada uno de los puntos incluidos en estos dos cuadrantes, tomando como referencia lo desarrollado anteriormente en el presente trabajo, además de una serie de análisis adicionales, específicos para esta sección. El análisis completo puede ser revisado en el [anexo digital 8](#)

### Arriendo mantención del local

Para el arriendo y mantención del local, se tomó como referencia los datos señalados por Zahr (*op. cit.*), del restaurant italiano Bendita Pasta de Valparaíso, que informó cifras cercanas a los \$2 millones de pesos. Este local cuenta con 125 metros cuadrados y tiene capacidad máxima para 80 personas. Considerando que la demanda esperada

para el modelo de negocio propuesto es de alrededor de 80 personas, tomando como referencia las afluencias de los tres locales estudiados, y considerando, además, que el Bendita Pasta cuenta con una tasa de ocupación por debajo de los esperado (cerca al 40%), es posible asumir que el local puede tener entre 60 y 80 metros cuadrados.

Además, se tomó como referencia los datos de arriendo de locales comerciales en Valparaíso y se revisaron precios entre \$1,0 millones y \$1,4 millones para locales de las dimensiones descritas (fuente: [portalinmobiliario.cl](http://portalinmobiliario.cl)). Con esto, se asume un gasto de arriendo mensual de \$1,2 millones de pesos (ver Tabla 10, página siguiente). Además, contemplando las cuentas, el ítem de arriendo y mantención del local asciende a \$1.850.000 pesos mensuales, con un costo anual de \$22,2 millones, que corresponde a un 15,7% de los costos anuales totales (ver [anexo digital 8](#)).

Costo específico	Frecuencia	Monto
Arriendo local	mensual	\$ 1,200,000
Gastos comunes	mensual	\$ 100,000
Agua	mensual	\$ 100,000
Luz	mensual	\$ 100,000
Gas cañería	mensual	\$ 300,000
Teléfono	mensual	\$ 50,000

#### Adquisición de equipamientos especializados

Para valorizar la adquisición de equipamientos, se tomará como referencia el supuesto de Bourdain (*op. cit.*), esto es, la adquisición por medio de remate, además de unos datos extraídos de la entrevista con Vasdekis (*op. cit.*). Con esto, considerando que el equipamiento se devalúa en su mayoría a tres años, y la exención del IVA, el costo anual en este punto es de \$3,94 millones aprox., que corresponde a un 2,8% de los costos anuales totales (ver [anexo digital 8](#)).

#### Patentes

Considerando un derecho a llaves más económico que en Santiago, menor cantidad de patentes y menores costos de patentes, según lo informado por Zahr (*op. cit.*), el costo anual en este punto asciende a \$1,96 millones aprox., que corresponde a un 1,4% de los costos anuales totales (ver [anexo digital 8](#)).

#### Abastecimiento de alimentos

La mayor parte (más del 80%) de los datos obtenidos en la presente sección del trabajo, en cuanto al abastecimiento de alimentos, fue recogida en un estudio de campo realizado en la Caleta Portales, en el Mercado Central de Valparaíso y en sus



alrededores. Para valorizar este punto, en primera instancia se tomó la receta de cada plato. En las Tablas 11 y 12, se puede observar el ejemplo de las recetas del “pastel de jaibas” y de la “chorrillana”, respectivamente.

**Tabla 11: Receta Pastel de Jaibas**

Ingrediente	Receta	Unidad
jaibas	2	unidad
cebolla	1	unidad
orégano seco	1	grs.
mantequilla	25	grs.
pan rallado	50	grs.
leche	25	grs.
crema	25	grs.
queso parmesano	25	grs.
pimienta negra fresca	1	grs.
sal marina	10	grs.
aceite	25	grs.

**Tabla 12: Receta Chorrillana**

Ingrediente	Receta	Unidad
aceite	200	grs.
cebolla	1	unidad
huachalomo	200	grs.
huevos de campo	2	unidad
papas	200	grs.
perejil	10	grs.
sal marina	20	grs.
salsa de tomates	100	grs.

Luego de esto, se tomó el porcentaje de demanda esperada de cada plato, según el análisis que arrojó el estudio (ver Gráfico 11, sección “Testeo de la propuesta gastronómica preliminar”), tomado sobre una base de 80 consumidores diarios en un día laboral y 60 en día no laboral, según las proyecciones de datos extraídos en las entrevistas con los responsables de los tres restaurantes y la demanda proyectada para un rango de precios entre \$10 mil y \$15 mil pesos por persona en promedio, según el análisis descrito en el gráfico 8 (en la sección “Testeo de la propuesta gastronómica preliminar”). Esto nos da un consumo anual promedio de cada plato, como se observa en la Tabla 13.

**Tabla 13: Demanda Anual por Plato**

Plato	Demanda
pastel de jaibas	3,497
machas a la parmesana	2,537
chorrillana	2,309
caldillo de congrio	2,267
cazuela nogada de gallina	1,548
charquicán	1,444
prietas con nueces	1,363
arrollado huaso	1,350
pan casero con palta	1,214
queso de cabra	1,157
merluza frita	1,040
mote con huesillos	901
chirimoya alegre	680
ajiaco	594
chupe de locos	577
empolvados con manjar blanco	564

El cruce de esta información con la de la cantidad requerida de cada ingrediente por receta permite proyectar la cantidad anual a abastecerse de cada ingrediente. Cuando a esta información se la multiplica por el precio de cada producto, tomando como referencia el mencionado estudio de campo realizado en Caleta Portales y en el Mercado Central de Valparaíso, es posible proyectar el gasto anual en abastecimiento de alimentos. Además, es posible analizar el costo por plato y proyectar un precio para cada uno y el margen. Para ver el detalle completo de este análisis, es posible revisar el [anexo digital 9](#). El gasto anual en abastecimiento de alimentos asciende a \$43,1 millones, que corresponde a un 30,4% de los costos anuales totales (ver [anexo digital 8](#)).

## Personal

Para los costos de personal, se toma como referencia los datos extraídos de la entrevista con Zahr (*op. cit.*) Sobre estos datos, se consideran los supuestos de Bourdain (*op. cit.*) respecto de contratar profesionales de buen nivel para dos posiciones críticas: Administrador y Chef. Con esto, muy por sobre los \$500 mil pesos mensuales declarados por Zahr como remuneración del Chef, se proyectó un ingreso líquido mensual de \$1,2 millones para esta posición, y un igual monto para la posición de Administrador. Para el resto de las posiciones, se toma lo informado por Zahr, adicionando un porcentaje de alrededor de 50%, para evitar el impacto negativo que puede generarse con la rotación de personal. En la Tabla 14 es posible observar el detalle de estos costos:

Costo específico	Cantidad	Frecuencia	Monto
Administrador	1	mensual	\$ 1.666.667
Chef	1	mensual	\$ 1.666.667
Cocinero	1	mensual	\$ 640.000
Mesero	3	mensual	\$ 426.667
Coperó	1	mensual	\$ 280.000

El gasto anual en personal asciende a \$66,4 millones, que corresponde a un 46,9% de los costos anuales totales (ver [anexo digital 8](#)). Si bien este porcentaje puede verse notoriamente más elevado que en el ejercicio realizado en los restaurantes “Jerusalem”, de Providencia, y “Bendita Pasta”, de Valparaíso, es clave señalar que en estos dos lugares los propietarios ocupan posiciones críticas en la estructura organizacional, ahorrando estos costos y dedicándose jornada completa al negocio.

## Promoción

Para los costos de promoción, se tomó como ejemplo lo declarado por Shireen Vasdekis (*op. cit.*), quien realiza 20% de descuento a los funcionarios del Hotel Ibis, (que queda a una cuadra) que lleguen con turistas y la referencia de la promoción del restaurant italiano Bendita Pasta de Valparaíso, que son de bajo costo y que implican alianzas con asociaciones turísticas y convenio con el Club de Lectores de El Mercurio.

Considerando los canales, se presume como clave, además, contar con un *Social Media Manager*, y establecer una estrategia BTL, dejando *flyers* en hoteles cercanos, además de participar de compendios turísticos y gastronómicos de la ciudad de Valparaíso. Con esto, el gasto anual en promoción asciende a \$2,55 millones, que corresponde a un 2,8% de los costos anuales totales (ver [anexo digital 8](#)).

### Consumo en mesa

Finalmente, en cuanto al consumo en mesa, se tomó un consumo promedio de \$12.580 pesos por persona y una asistencia promedio de 80 comensales diarios. Esto, con ciertas consideraciones, tales como que el consumo promedio persona al almuerzo es menor que el de la cena, que el consumo promedio por persona en día laboral es menor que en día no laboral y que la cantidad de personas al almuerzo de día laboral es mayor que el resto. Con esto, los ingresos netos ascienden a \$222,6 millones (ver detalles en el [anexo digital 8](#)).

### Costos versus ingresos

Considerando los análisis anteriores, los costos e ingresos se resumen en las Tablas 15 y 16, respectivamente:

Tipo de costo	Costos Netos	%
Personal	\$ 66,400,000	46.9%
Abastecimiento alimentos perecibles	\$ 36,797,333	26.0%
Arriendo y mantención local	\$ 22,104,202	15.6%
Abastecimiento alimentos no perecibles	\$ 6,279,342	4.4%
Adquisición equipamientos	\$ 3,940,508	2.8%
Promoción	\$ 2,554,472	1.8%
Patentes	\$ 1,960,000	1.4%
Abastecimiento insumos no alimenticios	\$ 1,527,593	1.1%
	<hr/>	
	\$ 141,563,451	

Tipo de ingreso	Ingresos Netos	%
Consumo en mesa	\$ 222,634,286	100.0%
Negocios relacionados	\$ 0	0.0%
	<hr/>	
	\$ 222,634,286	

Con esto, el margen neto asciende a \$81 millones anuales, con un impuesto renta de 20%, deja una utilidad anual de \$64,9 millones (ver detalles en el [anexo digital 8](#)). Como conclusión, el negocio es viable económicamente.

### Variables estratégicas, financieras, comerciales y operativas a considerar

Dadas las características del presente trabajo, no es posible abordar este punto en detalle, por lo que solo se hará una propuesta general de los elementos que se debiesen considerar a través del diseño del modelo de negocio. De todas formas, el desarrollo de un modelo de negocio en detalle es factible, tomando como base las principales conclusiones que surgen a partir del presente trabajo.

### Fuentes de Financiamiento

Para la estructura de financiamiento se consideran los siguientes puntos:

- Para los activos intangibles, como derecho a llaves, capital propio (\$5,0 millones)
- Activos de duración de 3 a 5 años, crédito de pago largo plazo, a partir del año 2 (\$3,5 millones)
- Activos de corto plazo, que se requiere liquidez, cuatro préstamos bancarios de corto plazo, a 9, 12, 15 y 18 meses de \$25 millones cada uno
- Luego del año 2, financiamiento con las ganancias del propio local

### Estrategia de Marketing

La segmentación ya está desarrollada, en la sección Propuesta de Valor.

Para los objetivos de marketing se tomarán los siguientes puntos:

- Conciencia de Marca: aparecer dentro del 10% restaurants mejor evaluados de la Quinta Región en Trip Advisor
- Ventas: demanda promedio de 80 comensales diarios en día laboral y de 60 comensales diarios en día no laboral
- Ventas: contar con un consumo promedio por persona de \$12.500 o más
- Al cabo del cuarto trimestre, contar con un 25% de consumo mediante reservas web

Plan de Marketing:

- *media management*
- alianzas con hoteles del sector
- descuentos por recomendación

Control:

- posición en Trip Advisor
- Tasa de clientes real v/s proyectada, mensualmente

## Estrategia de Operaciones

- Establecer una estrategia de desarrollo de proveedores, tomando en consideración el análisis de frecuencia de compra realizado en el [anexo digital 9](#).
- Establecer un sistema de inventario eficiente
- Establecer un sistema de graduación de ingredientes y control de mermas, tomando en consideración el análisis de cantidades de ingrediente por receta realizado en el [anexo digital 9](#).

## Plan de implementación propuesto

Actividad	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6
Solicitud Crédito Largo Plazo	X					
Solicitud Crédito a Corto Plazo	X					
Arriendo Local		X				
Adquisición Equipamientos		X				
Solicitud Sello FIA			X			
Media Management				X		
Alianzas con Organismos Hoteleros				X		
Desarrollo Proveedores				X		
Salida en Vivo					X	
Evaluación y Control						X

## Bibliografía

Bourdain, A. (2000) *Kitchen Confidential: Adventures in the Culinary Underbelly*. New York: Bloomsbury Publishing.

Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009) *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. México: McGraw Hill.

Collis, D. y Rusktd, M. *Harvard Business Review América Latina*, abril 2008, *¿Can You Say What Your Strategy Is?* Boston: Harvard Business School Publishing

Contreras, J. (1993) *Antropología de la Alimentación*. Madrid: Eudema.

Diez, C. (2013) *Desarrollo y Gestión de Productos*. Apuntes Gestión Comercial II, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago: Universidad de Chile.

Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Little Brown.

Hax, A. (2003) *Journal of Strategic Management Education, El Modelo Delta: Un Nuevo Marco Estratégico*. Dublín: Senate Hall Academic Publishing.

Jiménez, A. *Wain*, septiembre 2013, *Deslenguados*. Santiago: Morgan Impresores S.A.

Manzur, M. y Alanoca, N. (2012) *Patrimonio Alimentario de Chile. Productos y Preparaciones de la Región de Arica y Parinacota*. Santiago: Catalonia.

Montecino, S. Cornejo, A. y Razeto, J. (2012) *Patrimonio Alimentario de Chile. Productos y Preparaciones de la Región de Valparaíso*. Santiago: Catalonia.

Muñoz, B. *Wikén*, 19 de julio 2013, *Los Mejores Chef y Restaurants 2013*. Santiago: El Mercurio.

Peralta, A. *Wain*, mayo 2013, *Volver a Valparaíso Clásico*. Santiago: Morgan Impresores S.A.

Porter, M. *Harvard Business Review*, enero 2008, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing

Sciolla, C. (2010) *Historia y Cultura de la Alimentación en Chile*. Santiago: Catalonia.

Selman, E. *América Economía Chile, septiembre 2013, Cuando Pienso en Ti: Especial Marca País*. Santiago: Gráfica Andes.

### Referencias Web

- Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA): [achiga.cl](http://achiga.cl)
- Críticas Gastronómicas en Chile: [criticassgastronomicas.cl](http://criticassgastronomicas.cl)
- Censo de Comercio de Chile: [censodecomercio.cl](http://censodecomercio.cl)
- Educar Chile: [educarchile.cl](http://educarchile.cl)
- Diario El Comercio de Perú, Sección Gastronomía: [elcomercio.pe/gastronomia](http://elcomercio.pe/gastronomia)
- Diario El Mercurio de Chile (EMOL), Sección Restaurants: [restaurants.emol.com](http://restaurants.emol.com)
- Diario La Tercera de Chile: [latercera.com](http://latercera.com)
- Facebook, Página del Restaurant Árabe Jerusalem de Providencia: [facebook.com](http://facebook.com)
- Federación de Turismo de Chile (FEDETUR): [fedetur.org](http://fedetur.org)
- Federación de Innovación Agraria de Chile (FIA): [fia.cl](http://fia.cl)
- Google Maps, Restaurants en Valparaíso: [maps.google.cl](http://maps.google.cl)
- Instituto Nacional de Estadística de Chile (INE): [ine.cl](http://ine.cl)
- Non Linear Thinking, Metodología Canvas: [nonlinearthinking.typepad.com](http://nonlinearthinking.typepad.com)
- Pebre Chile: [pebrechile.cl](http://pebrechile.cl)
- Peumayen Restaurant: [peumayenrestaurant.cl](http://peumayenrestaurant.cl)
- Trip Advisor en Chile: [tripadvisor.cl](http://tripadvisor.cl)
- Trip Advisor en Español: [tripadvisor.es](http://tripadvisor.es)
- Universidad de Chile, Reconocimiento Sonia Montecinos: [uchile.cl](http://uchile.cl)

- Unicef Perú: [unicef.org/peru](http://unicef.org/peru)
- Wikipedia en Español, Artículo Gastón Acurio: [wikipedia.org](http://wikipedia.org)

#### Anexos digitales

- Anexo digital 1: [Valorización Modelo Negocio Restaurant Jerusalem](#)
- Anexo digital 2: [Valorización Modelo Negocio Restaurant Bendita Pasta](#)
- Anexo digital 3: [Plan Operativo FIA Rescate Patrimonio Bío Bío 2012](#)
- Anexo digital 4: [Encuesta de Testeo Propuesta Gastronómica Preliminar](#)
- Anexo digital 5: [Resumen Resultados Testeo Propuesta Gastronómica Preliminar](#)
- Anexo digital 6: [Detalle Resultados Testeo Propuesta Gastronómica Preliminar](#)
- Anexo digital 7: [Análisis Entorno Competitivo Restaurants V Región](#)
- Anexo digital 8: [Valorización Canvas del Modelo de Desarrollo de Negocio](#)
- Anexo digital 9: [Detalle Valorización Abastecimiento de Alimentos](#)