



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

**FACTIBILIDAD DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA INSTAURACIÓN DE LA
COMIDA ÉTNICA BOLIVIANA EN CHILE**

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

WILFREDO DANIEL MEDRANO CHULVERT

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de negocio para la introducción de comida étnica boliviana en Chile.

Este proyecto se justifica al saber que en Chile el paladar de sus habitantes se está volviendo más sibarita y exigente en el tiempo, buscando nuevos sabores y comidas. Esto se evidencia con la introducción de nuevas comidas al país en los años recientes. Otro factor justificativo para que este proyecto tenga sentido, es saber que en Santiago no hay restaurantes bolivianos.

Como objetivos adicionales se buscó una comprensión del mercado de restaurantes étnicos de Santiago y definir los factores críticos que son necesarios para poder introducir la comida étnica boliviana.

Para efectuar el trabajo se usa una combinación de métodos de diseño y análisis que incluyen el modelo de generación de negocios Canvas, principios “The Tipping Point”, administración estratégica, Modelo de fuerzas de Porter, y análisis FODA.

Además se realiza una investigación de mercado de los restaurantes de comida gourmet peruana como también comida rápida internacional, llegando a una segmentación que ayuda para construir los fundamentos para la instauración de la comida étnica boliviana en Chile, comenzando en Santiago.

En el proceso de este trabajo se definen los atributos o los factores de éxito, el factor “pegajoso” y los medios que usan los restaurantes de comida étnica analizados para lograr tener éxito.

Se define la oferta de valor, inspirada en base a una filosofía integracionista, en contrapunto con el individualismo y separatismo, que se han vuelto parte de la cultura y de la idiosincrasia de los ciudadanos de nuestro continente. La oferta de valor considera también las características diferenciadoras de la comida étnica boliviana, que están basadas en el desconocimiento y misterio de un país cercano separado por fronteras naturales que permitieron la conservación de tradiciones culinarias milenarias.

Para poder materializar las ideas que se encuentran en el marco estratégico, se procede a crear un modelo de negocios, que permite simular los flujos de caja y encontrar los puntos de equilibrio de las opciones planteadas, utilizando como base información inicial en forma de coeficientes calculados sobre la base de la definición de costos operativos, inversión de capital, costos de la comida étnica boliviana e información de expertos.

Los resultados del presente trabajo ayudan a demostrar la factibilidad de instaurar la comida étnica boliviana en Chile partiendo en Santiago, vaticinando muy buena rentabilidad. Según las simulaciones efectuadas, los beneficios después de impuestos para un restaurante gourmet pequeño que esta localizado en zona oriente es de 26%, para un restaurant gourmet que esta dentro de un centro comercial es de 22% y para un restaurante de comida rápida dentro de un centro comercial es de 15%. El periodo de recuperación del capital está en el rango de 21 a 48 meses dependiendo el nivel de la promoción al inicio de la introducción, la ubicación y el tipo de restaurant operado. En el calculo se consideran costos permanentes de investigación y desarrollo, que son parte de la estrategia de los modelos de negocios.

AGRADECIMIENTOS

Les dedico este esfuerzo a mis seres queridos que tuvieron que soportarme y apoyarme estos dos años de estudio y trabajo paralelo, ellos son mi hija Diana, mi hijo Simón, mi mamá Gloria y este último año a Yasna, que me entregó su ánimo y comprensión. También lo dedico a mis hermanos Douglas, Patricia y Helder que a pesar de estar lejos, siempre estuvieron conmigo.

A mi profesor guía Luis Zaviezo que supo dar las directrices correctas para llegar a la meta y a mi profesora guía auxiliar Loreto Burgos, quien con mucho profesionalismo y paciencia me dirigió en el proceso de la creación de este importante proyecto para mí.

A cada miembro de la comisión por su tiempo y aportes que servirán para mejorar este trabajo de tesis.

A la coordinación y administración del magister por su excelente trabajo y su afán de siempre colaborar y solucionar nuestros problemas administrativos y académicos.

Al Dios Trino que me dio la oportunidad de haber nacido en mi tierra Bolivia, que es el centro de nuestra Sudamérica, y me concedió la oportunidad de utilizar su patrimonio culinario milenario en este proyecto. Ojalá algún día todos tengan la oportunidad de degustarlo.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 9 |
| 2. Presentación del negocio y justificación | 9 |
| 3. Objetivos | 11 |
| 4. Método | 11 |
| 5. Resultados | 13 |
| 5.1. Resultados del análisis del mercado de comida étnica de Santiago | 13 |
| 5.1.1. Comida étnica boliviana en Santiago | 13 |
| 5.1.2. Definición de las Fuerzas competitivas del mercado de restaurantes de Santiago | 14 |
| 5.1.3. Elección de los modelos de negocio de enfoque | 14 |
| 5.2. Resultados del desarrollo del modelo Canvas | 17 |
| 5.2.1. Propuesta de valor | 17 |
| 5.2.2. Actividades Claves | 19 |
| 5.2.3. Recursos Claves | 19 |
| 5.2.4. Relaciones con los clientes | 19 |
| 5.2.5. Canales de distribución | 20 |
| 5.2.6. Asociaciones Claves | 21 |
| 5.2.7. Segmentos de Mercado | 21 |
| 5.2.8. Estructura de Costos | 26 |
| 5.2.9. Flujos de Ingreso | 26 |
| 5.3. Resultados de la definición de los factores críticos | 27 |
| 5.3.1. Definición de los factores de éxito de los restaurantes de enfoque | 27 |
| 5.3.2. La ley de los pocos para modelo de negocio tipo restaurante gourmet | 28 |
| 5.3.3. El factor pegajoso para modelo de negocio tipo restaurante gourmet | 29 |
| 5.3.4. El poder del contexto para modelo de negocio tipo restaurante gourmet | 30 |
| 5.3.5. La ley de los pocos para modelo de negocio tipo restaurante de comida rápida | 31 |
| 5.3.6. El factor pegajoso para modelo de negocio tipo restaurante de comida rápida | 32 |
| 5.3.7. El poder del contexto para modelo de negocio tipo restaurante de comida rápida | 32 |
| 5.4. Resultados de la estrategia de implementación | 33 |
| 5.4.1. Productos | 33 |
| 5.4.2. Definición de estrategia del modelo de negocios | 35 |
| 5.4.3. Definición de estructura organizacional del modelo de negocios | 37 |
| 5.4.4. Definición de los sistemas de información tecnológicos | 38 |
| 5.4.5. Definición de las esferas de influencia | 39 |
| 6. Resumen de las simulaciones de planes de negocio | 41 |
| 7. Conclusiones de factibilidad | 42 |
| 8. Bibliografía | 44 |
| 9. Páginas web de referencia | 45 |
| 10. Anexos | 46 |
| Anexo A. Elaboración de la visión | 46 |
| Anexo B. Definición de la Misión | 47 |
| Anexo C. Cantidad y tipo general de restaurantes en Santiago de Chile (información de Tripadvisor) | 48 |
| Anexo D. Restaurantes de Comida Sudamericana en Santiago (Ranking, Clasificación, Precios) | 49 |
| Anexo E. Los mejores restaurantes de comida Sudamericana entre los 100 mejores de Santiago. | 61 |

| | |
|---|----|
| Anexo F. Comentarios de los clientes de los mejores restaurantes de comida Sudamericana de Santiago..... | 62 |
| Anexo G. Lista de algunos platos bolivianos..... | 63 |
| Anexo H. Estándares de posición de muebles dentro un restaurante..... | 64 |
| Anexo I. Ejemplo de simulación de modelo de negocios tipo restaurante gourmet con introducción gradual de 12 meses..... | 65 |
| Anexo J. Ejemplo de simulación de modelo de negocios tipo restaurante de comida rápida con introducción gradual de 12 meses..... | 66 |
| Anexo K. Ejemplo de simulación de modelo de negocios tipo restaurante gourmet pequeño con introducción gradual de 12 meses..... | 67 |
| Anexo L. Receta y preparación del pique a lo macho..... | 68 |
| Anexo M. Receta y preparación de las salteñas del departamento de Cochabamba..... | 69 |
| Anexo N. Definición de los costos de los restaurantes..... | 72 |
| Anexo O. Definición de los flujos de los restaurantes..... | 82 |
| Anexo P. Definición del ciclo de servicio..... | 94 |
| Anexo Q. Producto Interno Bruto de Chile sectorial: “Hoteles y Restaurantes”..... | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Restaurantes elegidos para el estudio de atributos del modelo de negocios..... | 17 |
| Tabla 2. Definición de los atributo clave por la ley de los pocos para restaurantes exitosos..... | 28 |
| Tabla 3. Definición de los factores pegajosos..... | 30 |
| Tabla 4. Definición de los atributo clave por la ley de los pocos para restaurantes de comida rápida..... | 32 |
| Tabla 5. FODA del Modelo de negocios..... | 35 |
| Tabla 6. Resumen general de los modelos de negocios..... | 42 |
| Tabla 7. Resumen de resultados financieros de los modelos de negocios..... | 42 |
| Tabla 8. Información de costos estándar aproximados de restaurante de comida gourmet en un centro comercial (mall)..... | 72 |
| Tabla 9. Definición costo producto base de simulación sin IVA..... | 73 |
| Tabla 10. Equipamiento cocina de restaurante gourmet (sin IVA)..... | 74 |
| Tabla 11. Equipamiento local de restaurante de comida gourmet..... | 75 |
| Tabla 12. Área del restaurante de comida gourmet..... | 75 |
| Tabla 13. Arriendo en base a 0,7 UF/m ² y derecho de llave..... | 75 |
| Tabla 14. Capital inicial para restaurantes gourmet..... | 76 |
| Tabla 15. Costos de personal para restaurantes gourmet..... | 76 |
| Tabla 16. Información de costos de arriendo y derecho de llave para restaurantes gourmet..... | 76 |
| Tabla 17. Información de costos estándar de restaurante de comida rápida en un mall..... | 77 |
| Tabla 18. Definición costo producto base de simulación (sin IVA)..... | 78 |
| Tabla 19. Equipamiento cocina de restaurant de comida rápida (sin IVA)..... | 79 |
| Tabla 20. Equipamiento local de restaurant de comida rápida (sin IVA)..... | 79 |
| Tabla 21. Capital inicial para montar restaurant de comida rápida en un centro comercial (mall)..... | 80 |
| Tabla 22. Costos de personal restaurant de comida rápida..... | 80 |
| Tabla 23. Información de costos estándar de restaurante gourmet pequeño..... | 80 |
| Tabla 24. Equipamiento cocina de restaurante gourmet pequeño (sin IVA)..... | 81 |
| Tabla 25. Equipamiento local de restaurante gourmet pequeño (sin IVA)..... | 81 |
| Tabla 26. Capital inicial de restaurante gourmet pequeño..... | 82 |
| Tabla 27. Costo mano de obra para de restaurante gourmet pequeño..... | 82 |
| Tabla 28. Definición de precios promedios y capacidad de restaurante gourmet..... | 83 |
| Tabla 29. Definición de las ventas mensuales para restaurante gourmet..... | 83 |
| Tabla 30. Flujo de ventas, costos y ganancia del modelo de negocios tipo restaurante gourmet después de lograr el punto de equilibrio..... | 84 |
| Tabla 31. Estado de resultados de restaurante gourmet con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 6 meses..... | 85 |
| Tabla 32. Estado de resultados de restaurante gourmet con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 12 meses..... | 85 |
| Tabla 33. Estado de resultados de restaurante gourmet con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 18 meses..... | 86 |
| Tabla 34. Definición de las ventas mensuales..... | 87 |
| Tabla 35. Flujo de ventas, costos y ganancia del modelo de negocios tipo restaurante comida rápida después del punto de equilibrio..... | 87 |
| Tabla 36. Estado de resultados de restaurante de comida rápida con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 6 meses..... | 88 |
| Tabla 37. Estado de resultados de restaurante de comida rápida con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 12 meses..... | 89 |

| | |
|---|----|
| Tabla 38. Estado de resultados de restaurante de comida rápida con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 18 meses..... | 89 |
| Tabla 39. Definición de las ventas mensuales para restaurante gourmet pequeño..... | 90 |
| Tabla 40. Flujo de ventas, costos y ganancia del modelo de negocios tipo restaurante gourmet pequeño después del punto de equilibrio..... | 91 |
| Tabla 41. Estado de resultados de restaurante gourmet pequeño con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 6 meses..... | 92 |
| Tabla 42. Estado de resultados de restaurante gourmet pequeño con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 12 meses..... | 92 |
| Tabla 43. Estado de resultados de restaurante gourmet pequeño con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 18 meses..... | 93 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Figura 1. Esferas, Modelo de Negocios, Estrategia, Procesos y sistemas de información | 12 |
| Figura 2. Capas de negocio | 12 |
| Figura 3. Etapas del modelo de negocios | 12 |
| Figura 4. Modelo de negocios Canvas | 13 |
| Figura 5. Cantidad de restaurantes en Chile y Santiago | 15 |
| Figura 6. Cantidad de restaurantes en Santiago por tipo general según Tripadvisor | 15 |
| Figura 7. Clasificación de Restaurantes Sudamericanos en Santiago para la Tesis | 16 |
| Figura 8. Restaurantes elegidos entre los mejores 100 restaurantes Sudamericanos de Santiago de Chile | 16 |
| Figura 9. Segmentación de restaurantes de Santiago | 22 |
| Figura 10. Localización de los mejores restaurantes en Santiago | 22 |
| Figura 11. Restaurantes de comida rápida en Santiago | 23 |
| Figura 12. Segmentación de restaurantes de comida rápida en Santiago | 23 |
| Figura 13. Mapa de restaurantes Pizza Hut en Santiago | 24 |
| Figura 14. Mapa de restaurantes McDonald's en Santiago | 24 |
| Figura 15. Mapa de restaurantes Starbucks en Santiago | 25 |
| Figura 16. Mapa de locales de empanadas en Santiago | 25 |
| Figura 17. Desarrollo de la comida en Chile | 31 |
| Figura 18. Algunos platos criollos y étnicos de la comida boliviana | 34 |
| Figura 19. Grafico representando la amistad, la experiencia, la rapidez y el servicio | 34 |
| Figura 20. Organización de restaurantes gourmet | 38 |
| Figura 21. Organización de restaurantes de comida rápida | 38 |
| Figura 22. Estándares de posición de sillas, mesas y pasillos | 64 |
| Figura 23. Pique Macho o Pique a lo Macho | 68 |
| Figura 24. Salteñas bolivianas | 69 |
| Figura 25. Definición del punto de equilibrio del modelo de negocios de restaurante gourmet | 84 |
| Figura 26. Definición del punto de equilibrio del modelo de negocios de restaurante de comida | 88 |
| Figura 28. Definición del punto de equilibrio del modelo de negocios de restaurante gourmet pequeño | 91 |
| Figura 28. Ciclo de servicio de comer en un restaurante | 94 |
| Figura 29. Tendencia del PIB del sector de Hoteles y Restaurantes | 95 |

1. Introducción

La comida boliviana es rica en variedad, la cual difiere mucho de una región a otra, eso debido a que Bolivia tiene muchas zonas geográficas, distintos orígenes étnicos, culturales, además de las tradiciones criollas y mestizas nacidas por la conquista española. El país está claramente definido por las zonas climáticas bien marcadas y las cuales son el altiplano, valles y selva.

Para reforzar la idea de la variedad culinaria de Bolivia se puede hacer referencia a la diversidad étnica y cultural del país, donde existen varias naciones y pueblos originarios y se reconoce treinta y siete idiomas oficiales. De los cuales los principales son el Quechua, Aimara, Guaraní y Español.

Hasta nuestros días Bolivia, de todos los países Andinos, es el que se mantiene más cercano a su origen indígena, conserva muchas de sus tradiciones y comidas debido a su situación geográfica. Actualmente, existen más 80 platos típicos basados en la papa, maíz, quinua y yuca. Asimismo, es muy importante recalcar que existen más de 1500 variedades de papas en consecuencia la base de la comida Boliviana en la variedad de este tubérculo.

Los principales ingredientes de la comida étnica boliviana son la papa, maíz, yuca, quinua y variedad de carnes (llama, vizcacha, chinchilla, cuy, surubí, etc.). La quinua fue llamada por los Incas La madre de los Granos, este grano solamente crece a determinada altitud, por lo que pocos países pueden producirlo.

Los tubérculos como la papa, oca, papalisa e isaño fueron domesticados en los andes hace miles de años, desde entonces, son parte de los patrones alimenticios de la población boliviana. Asimismo, Bolivia cuenta con una variedad de raíces andinas poco conocidas que son cultivadas por su valor alimenticio.

Notando la vasta variedad de alimentos originarios, la existencia de una comida étnica boliviana desconocida, el aumento de restaurantes peruanos étnicos y de fusión asiática, y finalmente considerando que actualmente en Santiago no existen restaurantes bolivianos, se puede concluir que existe una posible oportunidad de generar un modelo de negocio en el ámbito gastronómico étnico en Santiago de Chile.

2. Presentación del negocio y justificación

El negocio de los restaurantes es, probablemente, una de las actividades más rentables e interesantes de todas las industrias. A nivel mundial son aproximadamente 8 millones los restaurantes que cubren el mundo en todas sus formas posibles, restaurantes gourmet, casuales, temáticos, vanguardistas, étnicos, de comida fusión, cadenas de restaurantes (300.000 compañías de restaurantes), restaurantes de familia, pequeños e íntimos, franquicias de todos los tipos de restaurantes posibles. Algunos ejemplos son restaurantes de comida gourmet como Denny's y gigantes de comida rápida de los grupos como Kahala (Great Steak & Potato, Frullati Cafe), Texas Pacific Group (Burger King), YUM! Brands (Taco Bell, KFC, Pizza Hut), y por supuesto McDonald's.

La industria global de los restaurantes ha sido pronosticada en 2.100.000 millones de dólares para el 2015 (leer [P10]). El mercado norteamericano representa casi la mitad del mercado mundial. La tendencia de mayor crecimiento de las ventas se ve en los restaurantes de franquicia, sobre

todo, restaurantes de comida rápida exótica (incluyendo la étnica), cafés y snacks. La industria de la comida rápida podría generar ventas de casi 240.000 millones de dólares durante el 2014, que es un incremento de 19% en los últimos años. En el mundo de la comida rápida se percibe la demanda por comida sana debido al crecimiento del temor y la prevención contra los ataques al corazón. Además, se cree que la demanda por la comida étnica continuará creciendo, creando un mercado muy grande para la comida rápida asiática, como el sushi y la comida china. Esta inmejorable condición del mercado da la oportunidad a la comida étnica boliviana como también a la latinoamericana, de crear nuevos restaurantes de comida étnica en las principales ciudades del mundo, como por ejemplo Santiago de Chile, donde aproximadamente 40% de los restaurantes del país están en dicha ciudad. Actualmente, hay 4.000 restaurantes en Chile que abarca todo tipo de comida.

Las tendencias mundiales de la industria de los restaurantes son, también, el claro reflejo de lo que está ocurriendo en Chile, donde se puede percibir el incremento de dicha industria y la mayor aparición de restaurantes de comida rápida tipo sushi y fusión, demostrando que este sector de la industria es interesante y rentable. Al mismo tiempo, la demanda por comida sana ha aumentado, generando modificaciones en los platos ofrecidos por las grandes cadenas. Por ejemplo McDonald's y otras cadenas ofrecen ensaladas en sus menús. Otro factor que muestra que hacer negocios en la industria de restaurantes de comida étnica es oportuno, está dado por el mayor empuje económico de Chile, que está aumentando el poder adquisitivo del ciudadano, generando mayor demanda por comer fuera de casa, lo cual se refleja en el incremento anual de 5,3% de la industria de los hoteles y restaurantes en los últimos años (ver Anexo Q y Cuentas Nacionales de Chile del Banco Central 2008-2012). Un importante dato a considerar es que, actualmente, el consumo promedio en restaurantes en Chile corresponde a un 3-4% del consumo familiar mensual. Además, por el desarrollo percibido de la industria de los restaurantes en la capital, se puede notar que el paladar santiaguino está dispuesto a buscar nuevas alternativas de restaurantes para sentir ricos y nuevos sabores, no importándole las raíces culinarias. Todo lo anterior combinado con la condición de que el país se ha abierto al mundo con su inclusión a la OCDE y sus tratados de libre comercio con muchos países del mundo, con el flujo migratorio de las distintas razas, Santiago se está convirtiendo en una ciudad más cosmopolita, donde la oferta culinaria cada día es más rica y variada. La capital de Chile ofrece una variedad de platos en todo tipo de cocina.

Si se efectúa un análisis de la industria de restaurantes étnicos tipo gourmet de Santiago según las fuerzas de Porter [17], podemos caracterizar lo siguiente:

- La competencia en el sector es alta.
- La amenaza de los nuevos participantes es alta.
- Amenaza de productos sustitutos es alta.
- El poder de negociación de los clientes es alta.
- El poder de negociación de los proveedores es baja/media.
- Las barreras de entrada son medias.
- Las barreras de salida son bajas.

Un análisis similar para todo tipo de restaurante, denota la tendencia de que los resultados son análogos a los anteriores. A partir del análisis de la industria se puede ver una oportunidad de diferenciación por un modelo de negocios con una estrategia y productos diferentes, lo cual puede ser entregado por un modelo de negocios de comida étnica boliviana, con una estrategia innovadora y una gran variedad de platos exóticos para ofrecer valor a la demanda culinaria chilena.

La principal característica diferenciadora de la comida étnica boliviana comparada con la comida étnica peruana y chilena, está dada en su gran tradición culinaria que viene provista de su gran variedad, nuevos sabores que nacieron como resultado de la simbiosis y la mezcla de culturas preincaicas, incaicas y españolas, que se mantuvieron durante siglos debido a la baja migración de pueblos hacia las tierras bolivianas. La baja migración fue por causa de las fronteras naturales que están alrededor de Bolivia, como la Cordillera de los Andes, las selvas amazónicas y el Chaco boreal. Esta característica diferenciadora entrega los aires de un misterio cercano a Chile con el proceso de la introducción de la comida étnica boliviana.

3. Objetivos

3.1. General

Determinar la factibilidad de la instauración de un modelo de negocio para la comida boliviana étnica en Chile, la definición de su metodología de introducción y la propuesta de su forma o medio necesario para introducirla en el mercado chileno.

3.2. Específicos

- a. Obtener una comprensión del mercado de restaurantes étnicos de Santiago.
- b. Factores críticos que es necesario considerar para poder introducir la comida étnica boliviana.
- c. Generación de Modelos de Negocios para la introducción de la comida étnica.

4. Método

Para comprender el mercado de restaurantes de comida étnica de Santiago se buscan restaurantes utilizando toda la información disponible en internet, se efectúan visitas a varios restaurantes de comida étnica peruana y chilena (ver Tabla 1 y 28) y se realizan entrevistas a personas expertas sobre restaurantes. Actualmente, existen sitios especializadas en internet sobre la gastronomía en Santiago, especialmente el sitio de TripAdvisor y Lagiar que entregan información muy detallada y abundante, lo cual permite utilizarla como referencia fundamental.

Para definir los factores críticos que son necesarios considerar para introducir la comida étnica boliviana, se utiliza como base la información recopilada para lograr la comprensión del mercado de restaurantes étnicos de Santiago. De dicha información se eligen los restaurantes de comida étnica de enfoque y se efectúa un análisis de ellos, para definir los atributos principales, de los cuales se buscan los atributos comunes, luego se busca el nivel de influencia de cada uno de ellos en el éxito del negocio. Este análisis se basa en las ideas del libro “La Clave del Éxito” (The Tipping Point).

El método para definir un modelo de negocio se basa en la metodología del lienzo planteada por Alexander Osterwalder, quien además plantea sistemas adicionales que son necesarios también para que se pueda ver el modelo de negocios desde un punto de vista integral, incluyendo la generación de la estrategia, la organización, sistemas de información, esfera legal, esfera social, fuerzas competitivas, demanda del cliente y cambio tecnológico (Ver Figura 1). Para definir la estrategia necesaria para instaurar la comida étnica boliviana en Chile se efectúa un análisis FODA.



Figura 1. Esferas, Modelo de Negocios, Estrategia, Procesos y sistemas de información (Fuente [2])

Según esta figura, en el proceso de generación de un modelo de negocio es necesario considerar la capa estratégica, de modelo de negocios y procesos (ver Figura 2). El presente estudio considera la fase de diseño, financiamiento e implementación del negocio (ver Figura 3), las dos últimas fases no son parte de este trabajo.

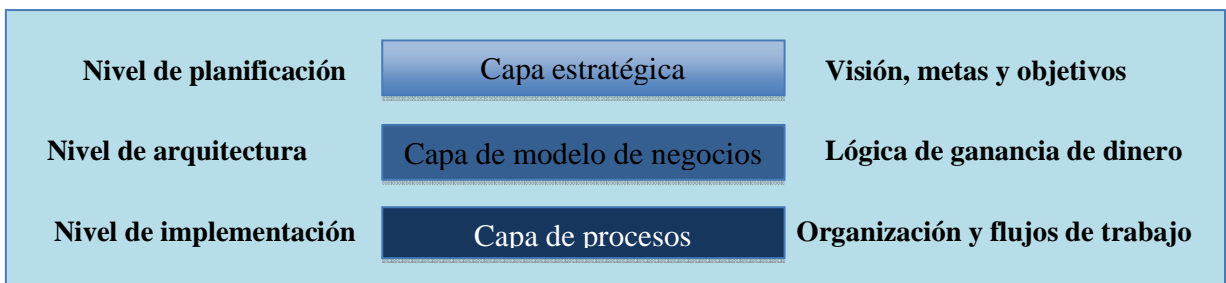


Figura 2. Capas de negocio (Fuente [2])

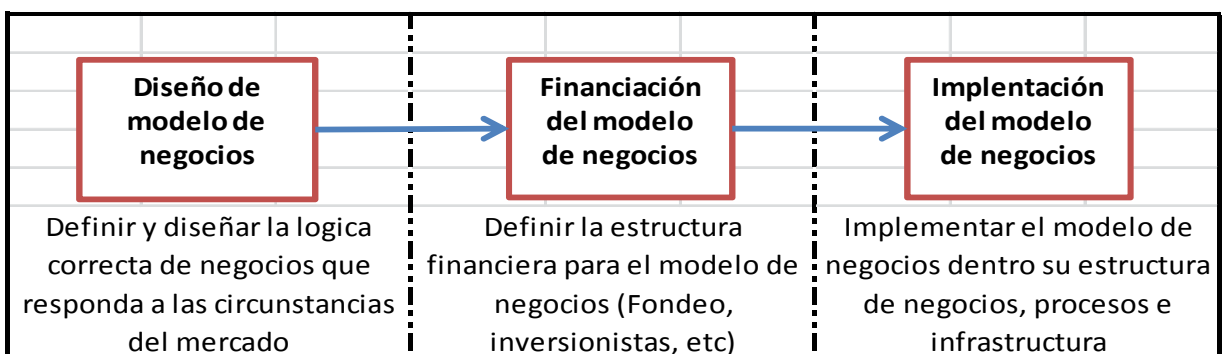


Figura 3. Etapas del modelo de negocios (Fuente [2])

La elección del método se argumenta en que la metodología Canvas es una herramienta práctica y probada, donde pone su centro en el cliente, partiendo de la propuesta de valor del producto, lo que representa un paso más allá comparado con el modelo de Porter, donde pone su enfoque en los aspectos competitivos de la empresa en relación a otras empresas. Comparado con el modelo Delta, el modelo de generación Canvas es más simple y claro, a pesar que el modelo Delta está centrado en el cliente.

El método de Canvas se arma en torno a la propuesta de valor de los productos, las relaciones con los clientes, los segmentos de mercado, los canales de distribución, las actividades clave, las asociaciones clave y los recursos clave, soportado ello en la estructura de costos y las fuentes de ingreso (ver Figura 4).



Figura 4. Modelo de negocios Canvas (fuente www.businessmodelgeneration.com)

Para generar el modelo de negocio final se efectúa la iteración de varios modelos de negocios. Como primera aproximación se comienza con el análisis de algunos segmentos, como por ejemplo el segmento de comida rápida, enfocada a personas de poder adquisitivo medio y comida exclusiva de fusión o gourmet, que se dirige a personas de poder adquisitivo medio a alto. La forma cómo se trabajan las iteraciones de la creación del modelo de negocios se efectúa por medio de preguntas y respuestas para temas importantes en cada uno de los apartados.

5. Resultados

5.1. Resultados del análisis del mercado de comida étnica de Santiago

5.1.1. Comida étnica boliviana en Santiago.

En este punto efectúa un sondeo de los restaurantes de Santiago de Chile y se busca si existen restaurantes de comida étnica boliviana en dicha ciudad. Una vez efectuada la investigación de la existencia de restaurantes bolivianos en Santiago, se detecta que no existen dichos restaurantes en Santiago. Sólo se pudo constatar que hay algunas personas que, de forma particular, elaboran comida boliviana a pedido. La falta de oferta de comida étnica boliviana y la actual demanda por dicha comida, que está dada, generalmente, por ciudadanos bolivianos demuestran que la comida

étnica boliviana es un producto desconocido en Santiago, incluso se confunde con la comida peruana. Esto da un indicio claro de la posible oportunidad de instaurar un modelo de negocio que nos permita implementar la comida étnica boliviana.

5.1.2. Definición de las Fuerzas competitivas del mercado de restaurantes de Santiago

Para analizar las fuerzas competitivas del mercado de restaurantes de Santiago, se efectúa una búsqueda de los restaurantes por medio de sitios especializados culinarios y de turismo. Para este caso se definió como motor de búsqueda y la fuente de información base, el portal “www.tripadvisor.com”.

TripAdvisor.com es un portal de recomendaciones que ayuda a los clientes a encontrar información de hoteles, lugares, restaurantes y opiniones alrededor del mundo permitiendo foros interactivos anónimos, en base de mediciones estándar, lo cual permite postear notas y opiniones de los lugares visitados. Las personas que buscan alguna referencia para realizar alguna actividad, toman las decisiones en base a las opiniones vertidas por otros clientes. Este portal está vigente desde el año 2000. En estos tiempos TripAdvisor es la red social de viajeros más grande del mundo, contando con más de 100 millones de usuarios. Es por esta razón que se eligió utilizar esta página web como ayuda para poder buscar el grupo de restaurantes de enfoque que permitiera determinar los atributos de éxito que contribuyen a determinar las características y atributos que debe tener el modelo de negocios para la instauración de la comida étnica Boliviana.

5.1.3. Elección de los modelos de negocio de enfoque

Los restaurantes que se eligen para buscar los atributos y factores de éxito, tienen una similitud en sus raíces culinarias a la comida boliviana. Además, se sabe que la comida peruana de la sierra es muy parecida a la comida boliviana, por lo cual el estudio de definición de los factores de éxito será basado en restaurantes de comida peruana. Se encontró también que los restaurantes de comida étnica chilena norteña tienen las mismas raíces que la comida boliviana étnica aimara, por lo tanto también se incluye en el grupo de estudio.

La elección de los restaurantes de enfoque se efectúa utilizando el siguiente procedimiento:

- 1) Para saber cuánto representa el mercado de restaurantes de Santiago, se genera la Figura 5, donde se ve que aproximadamente el 40% de los restaurantes de Chile se encuentran en su capital.
- 2) Se genera una base de datos inicial a partir de la información de TripAdvisor. En la Figura 6 se encuentra la clasificación actual de restaurantes con sus respectivas cantidades de tipo de comida en el mercado de Santiago (ver también Anexo C).
- 3) Se define que grupo de restaurantes se consideran en la elección.
- 4) En base a los grupos de restaurantes elegidos se genera una base de datos que se encuentra en el Anexo D. En esta parte se genera una limpieza de la información y en algunos casos una reclasificación.
- 5) Usando el “Grupo General de Comida Sudamericana”, se efectúa una sub clasificación la cual se encuentra en la Figura 6. Esto se hace en base a una selección según el tipo de comida. Al analizar dicha información se nota que existe una gran cantidad de restaurantes peruanos, acercándose a la cantidad de restaurantes Chilenos si se considera las marisquerías y comida fusión, que en su gran mayoría son de origen peruano.

- 6) Para enfocarnos en los factores de éxito que buscamos, nos guiamos en los restaurantes Sudamericanos que están entre los 100 mejores restaurantes catalogados según TripAdvisor (ver Figura 7 y Anexos 5 y 6).
- 7) Para mayor enfoque y determinar los factores de éxito, elegimos al grupo de restaurantes que se parecen más a la comida étnica boliviana. En este caso elegimos a los restaurantes de comida peruana y comida étnica chilena. El resultado de este proceso están en la Figura 8 y Tabla 1. En este caso elegimos 7 restaurantes peruanos y uno chileno listados en la Tabla 1.
- 8) Efectuamos un análisis de cada uno de los restaurantes y buscamos los factores de éxito para cada uno de ellos.

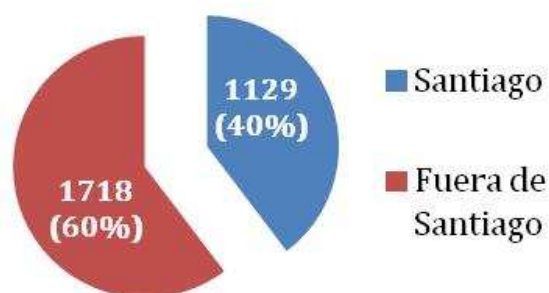


Figura 5. Cantidad de restaurantes en Chile y Santiago (Elaboración propia usando información del portal TripAdvisor)

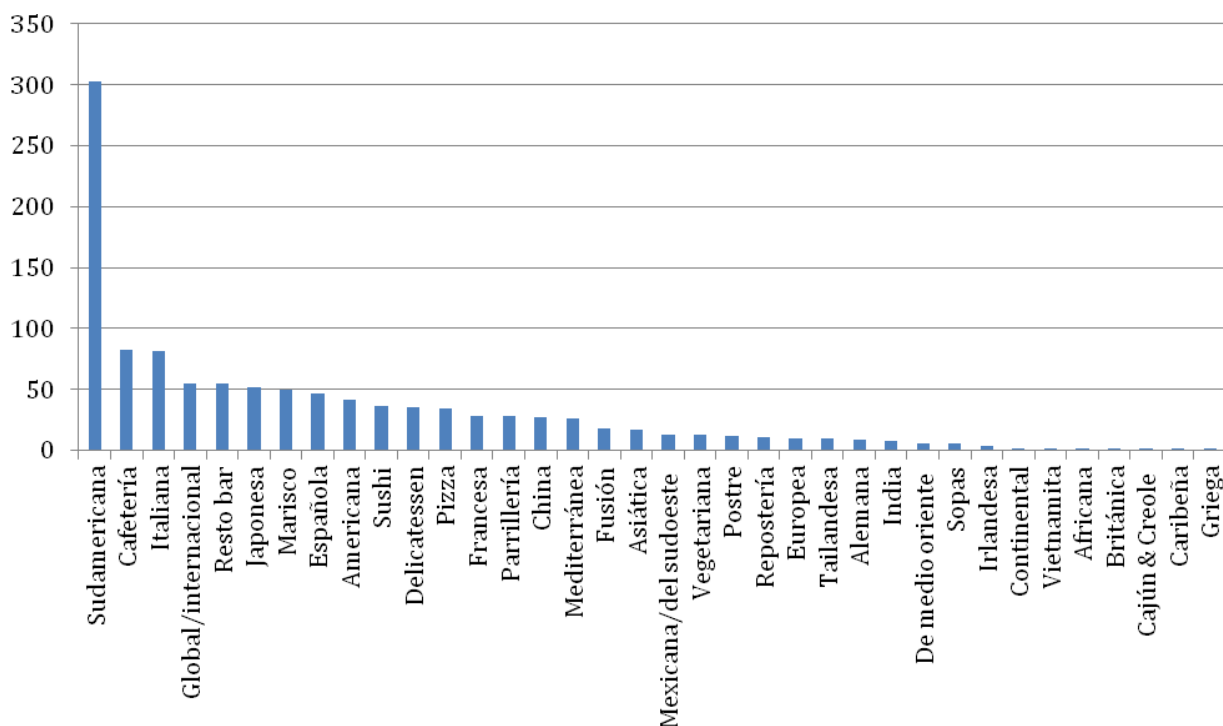


Figura 6. Cantidad de restaurantes en Santiago por tipo general según Tripadvisor

| Tipo de cocina | Numero de restaurantes |
|----------------|------------------------|
| Chilena | 107 |
| Peruana | 77 |
| Sudamericana | 45 |
| Marisquería | 40 |
| Parrillada | 34 |
| Fusión | 21 |
| Internacional | 11 |
| Brasileña | 3 |
| Colombiana | 2 |
| Total | 340 |

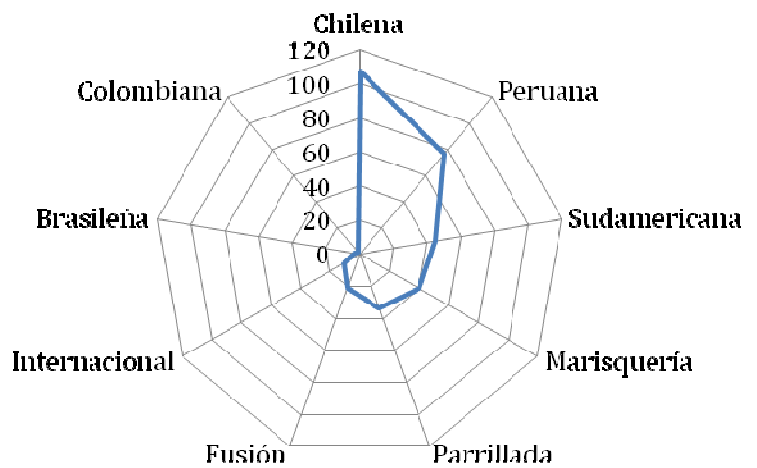


Figura 7. Clasificación de Restaurantes Sudamericanos en Santiago para la Tesis (Elaboración propia usando información del portal TripAdvisor)

| Tipo de cocina | Numero de restaurantes |
|--------------------|------------------------|
| Chilena | 10 |
| Peruana | 7 |
| Parrilladas | 5 |
| Mariscos | 4 |
| Peruano Japonesa | 3 |
| Argentina | 2 |
| Internacional | 2 |
| Tailandesa | 1 |
| Peruana | 1 |
| Étnica | 1 |
| Grand Total | 35 |

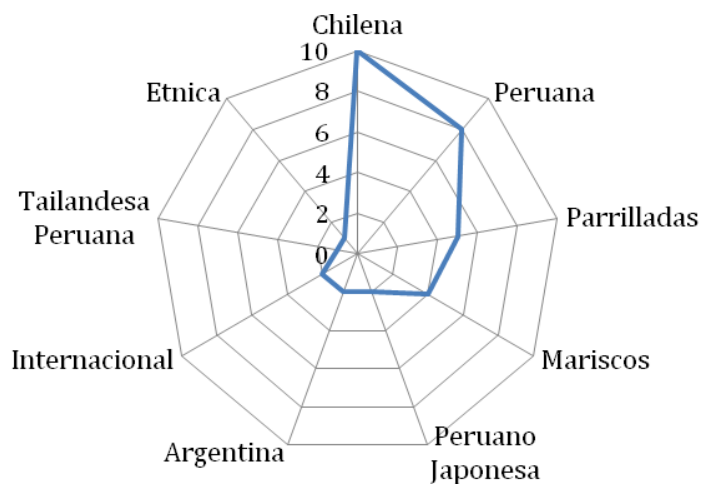


Figura 8. Restaurantes elegidos entre los mejores 100 restaurantes Sudamericanos de Santiago de Chile. (Clasificación propia usando información del portal TripAdvisor)

| N° | Nombre restaurante | Ranking según Tripadvisor | País | Tipo cocina |
|----|-------------------------|---------------------------|---------|-------------|
| 1 | Peumayen Ancestral Food | 1 | Chile | Étnica |
| 2 | Astrid y Gastón | 11 | Peruana | Peruana |
| 3 | Machu Picchu | 31 | Peruana | Peruana |
| 4 | Senz | 48 | Peruana | Peruana |
| 5 | Brisas del Mar | 53 | Peruana | Peruana |
| 6 | Asia Lima | 63 | Peruana | Peruana |
| 7 | Pantaleón | 71 | Peruana | Peruana |
| 8 | Madame Tusan | 85 | Peruana | Peruana |

Tabla 1. Restaurantes elegidos para el estudio de atributos del modelo de negocios (Elaboración propia usando información del portal TripAdvisor)

5.2. Resultados del desarrollo del modelo Canvas

5.2.1 Propuesta de valor

Para encontrar y lograr afinar la propuesta de valor de la presente tesis, se utilizan preguntas clave. A continuación se entrega una lista de dichas preguntas, para las cuales se buscaron respuestas de referencia que han sido propensas a cambios según el avance de la tesis.

Para lograr entregar la propuesta de valor al cliente final, se verifica la factibilidad de la creación de una red de restaurantes basada en la gastronomía boliviana, para lo que se define los tipos de restaurantes necesarios, los cuales pueden ser del tipo exclusivo de comida fusión o de comida rápida que diversifique la oferta de comidas internacionales en Santiago. El producto extendido debe entregar el valor por medio de modelos de negocio con atributos definidos en el presente trabajo (ver punto 5.3).

Propuesta de valor para restaurante gourmet

- » ¿Qué valor entregamos al cliente?
 - » Descubrir un misterio cercano. Existe un mundo desconocido de ricas comidas que están muy cerca.
 - » La sensación de descubrir sabores nuevos
 - » Satisfacer la necesidad de comer variado
 - » Descubrir nuevas sensaciones en un lugar acogedor, misterioso y exótico
 - » Sentir que está comiendo sano
 - » Sentir que es servido en forma preferencial
- » ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?
 - » Integrar los pueblos
 - » Enseñanza de nuevas culturas y tradiciones
 - » Falta de un servicio de calidad
 - » Falta de lugares para el ocio
- » ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento?
 - » Comida exclusiva para segmento de gente de poder adquisitivo con cultura culinaria.
- » ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

- » Diversidad de sabores
- » Necesidad de espacio de esparcimiento
- » Sabores desconocidos
- » Satisfacer el placer del paladar
- » Comida sin trabajo
- » Necesidad de generar de negocios alrededor de una mesa

En base a la lista anterior de preguntas la propuesta de valor es la siguiente:

“Proponemos al público Santiaguino descubrir un misterio cercano, donde existe un nuevo mundo desconocido de diversidad de platos ricos y sanos, donde descubrirán y degustarán una gran variedad de nuevos sabores, además de encontrar un cálido ambiente y servicio de calidad”.

Propuesta de valor para restaurantes de comida rápida

- » ¿Qué valor entregamos al cliente?
 - » Descubrir un misterio cercano. Existe un mundo desconocido de ricas comidas que están muy cerca.
 - » La sensación de descubrir sabores nuevos
 - » Conocer nuevas raíces culinarias
 - » Satisfacer la necesidad de comer variado
 - » Valorización del tiempo
- » ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?
 - » Optimización del tiempo
 - » Falta de variedad al momento de elegir una comida rápida
- » ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento?
 - » Comida rápida para todos
 - » Comida casual
- » ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?
 - » Optimización del tiempo
 - » Comer variado
 - » Comida sin salir de casa y sin trabajar en la elaboración de platos en casa.

En base a la lista anterior de preguntas la propuesta de valor es la siguiente:

“Proponemos al público Santiaguino entregarle una comida casual rica desconocida de nuevos sabores de manera rápida para optimizar los tiempos sin necesidad salir de casa y trabajar”.

5.2.2. Actividades Claves

En este capítulo se determina las actividades claves que se requieren para el desarrollo de la propuesta de valor, que en este caso están ligadas fundamentalmente a los factores de preparación de comidas, presentación y comercialización necesarios para poner en marcha un modelo de negocio de este tipo. Para iniciar esta etapa se genera la siguiente pregunta, para las cuales existe una lista de actividades claves.

- » ¿Qué actividades clave se requiere para lograr la propuesta de valor?
 - » Localizar los lugares donde se encontraran los restaurantes de comida rápida y fusión.
 - » Definir el ciclo de servicio (ver Anexo P).
 - » Definir los atributos de éxito.
 - » Estudio del mercado y su segmentación.

- » Definir los proveedores clave.
- » Definir medios de promoción.
- » Definir medios de comunicación con el cliente.
- » Entregar un mensaje de integración.
- » Contratar chef, cocineros y garzones idóneos.
- » Definir el ambiente y la decoración necesaria.
- » Buscar personal operativo y profesional enfocado al servicio.
- » Encontrar los costos de referencia para simular restaurantes de comida rápida y gourmet.
- » Generar el plan de negocios y definir la rentabilidad.
- » Definir la estructura de costos.
- » Definir los costos operacionales.
- » Encontrar los costos de equipamiento de la cocina y mobiliario.
- » Definición de precios competitivos.
- » Creación de sistemas de promoción y soporte tecnológicos (página web, cuentas en redes sociales, aplicaciones para celulares, etc.)

5.2.3. Recursos Claves

En esta etapa se determinarán los recursos claves para poner en práctica la propuesta de valor establecida. En esta fase se buscarán respuestas a la siguiente pregunta:

- » ¿Qué recursos clave se requiere para cumplir con la propuesta de valor?
 - » Local para comida rápida
 - » Local para comida gourmet o fusión
 - » Decoración para local de comida rápida y fusión
 - » Muebles para local de comida rápida y fusión
 - » Equipos para cocina para local de comida rápida y fusión
 - » Sistemas computacionales para local de comida rápida y fusión
 - » Chef experimentado en comida boliviana
 - » Cocineros experimentados en comida boliviana
 - » Personal operacional enfocado al servicio (meceros, bartender, etc.)
 - » Personal profesional enfocado al servicio (administrador, cajero, jefe de compras, etc.)

5.2.4. Relaciones con los clientes

En este capítulo se aborda el análisis de qué tipo de relaciones se necesitan establecer con los clientes, dependiendo de cada segmento y cómo se integra ello al modelo de negocios. Para ello buscaremos respuestas a las siguientes preguntas. Los resultados serán la base de la filosofía de trabajo con los clientes del modelo de negocios.

- » ¿Qué tipo de relaciones requieren nuestros futuros clientes?
 - » En los restaurantes gourmet el cliente requiere una relación personalizada. El cliente quiere exclusividad y servicio de calidad.
 - » En los restaurantes de comida rápida los clientes requieren una relación rápida y precisa. El cliente quiere descuentos y promociones.
- » ¿Con que segmentos trabajar y mantener?
 - » En el caso de los restaurantes gourmet, el segmento de clientes a trabajar y mantener son el de las familias, profesionales, hombres y mujeres de negocios que

gustan de la buena comida (todo público con capacidad económica para pagar un restaurante). La ubicación de los restaurantes gourmet sería en la zona oriente (Providencia, Las Condes o Vitacura).

- » En el caso de los restaurantes de comida rápida, el segmento de clientes a trabajar y mantener es el de los hombres y mujeres de negocio que requieren rapidez y buen precio. Estos restaurantes deben estar cercanos a centros de negocio o comerciales.

- » ¿Cómo integrarlos a nuestro modelo de negocios?
 - Para los restaurantes gourmet:
 - » Crear un modelo de negocios que debe entregar buena comida, buen servicio, buena ubicación con estacionamientos y ambiente acogedor. Es decir fidelizar al cliente entregándole los atributos necesarios para lograr los factores de éxito de los restaurantes (la comida, atención al cliente, ubicación, estacionamiento y mobiliario).
 - » Organizar un sistema de clubes de fan del restaurante gourmet y comida rápida que esté funcionando en Facebook u otro sistema de redes sociales.
 - » Es necesario formar parte de TripAdvisor u otros portales interactivos de recomendaciones.

 - Para los restaurantes de comida rápida:
 - » Crear un modelo de negocios que debe entregar comida rápida de calidad, buen precio y con buena ubicación.
 - » Establecer un sistema de descuentos y promociones utilizando las redes sociales.

- » ¿Cuánto nos cuesta mantenerlos?
 - » Se asignara 4 a 5% de las ventas para poder mantener a los clientes por medio de promociones continuas utilizando las redes sociales y otros. Además después de efectuar la introducción al mercado, la asignación de costos será para investigación y desarrollo (I+D).

5.2.5. Canales de distribución

En esta etapa se evalúa qué tipo de restaurantes prefieren los segmentos de mercado determinados, cómo podemos establecer contacto con ellos, como se conjugan los canales seleccionados, cuáles potencialmente tendrán mejores resultados para cada segmento determinado y cómo se integran a las actividades diarias de los clientes. Para armar esta sección se efectuaron las siguientes preguntas:

- » ¿Por medio de que canales quieren nuestros clientes que los alcancemos?
 - Simularemos el modelo con los siguientes segmentos:
 - » Restaurantes de comida rápida
 - » Restaurantes de comida gourmet o fusión

5.2.6. Asociaciones Claves

En este ámbito se investiga la red de proveedores y socios que van a contribuir al funcionamiento del modelo de negocios, considerando determinar quiénes son los socios claves; quiénes son los proveedores claves; qué recursos claves adquirimos de estos socios o qué actividades clave realizan éstos. Las preguntas a efectuar son las siguientes:

- » ¿Quiénes son los socios clave?
 - » Embajada de Bolivia. Para promocionar Bolivia como país.
 - » Páginas de recomendación de restaurantes: TripAdvisor, Lagiar, Emol, etc. Para poder llegar, a los clientes y generar posible ventas.
 - » Agencias de viaje, cadenas de hoteles.
 - » Asociación Chilena de Gastronomía.

- » ¿Quiénes son los proveedores clave?
 - » Tiendas del mercado la Vega. Es necesario elegir un proveedor confiable.
 - » Proveedores de Arica de alimentos aimaras y quechuas.

5.2.7. Segmentos de Mercado

Conforme las necesidades que se busca cubrir con la propuesta de valor y los mercados objetivos iniciales se determinaran los segmentos de mercado.

Las preguntas a responder en esta sección son:

- » ¿Para quién crearemos valor?
 - » Personas de negocio con ingreso medio con comida rápida.
 - » Personas de ingresos medio alto con comida gourmet o fusión.

Para poder analizar los segmentos del mercado de la comida gourmet y rápida se efectúa una búsqueda en los mapas de Google los cuales se muestran en las Figuras 9, 10 y 11. En base a la información entregada por los mapas, se puede segmentar por zonas geográficas ver Figuras 9 y 12.

En la Figura 10 se exponen planos del portal de TripAdvisor, donde se ve claramente donde se encuentran gráficamente los mejores restaurantes de Santiago los cuales en su gran mayoría están ubicados en las comunas de Providencia, las Condes y Vitacura. A lo largo de las avenidas Providencia, Apoquindo, Kennedy, Vitacura y sus ramificaciones. En las Figuras 11 a 16 se encuentran los planos de ubicación de restaurantes de comida rápida (Pizza Hut, McDonald's, Starbucks y empanadas), que demuestran que el inicio de sus actividades partió precisamente de la zona oriente de Santiago.

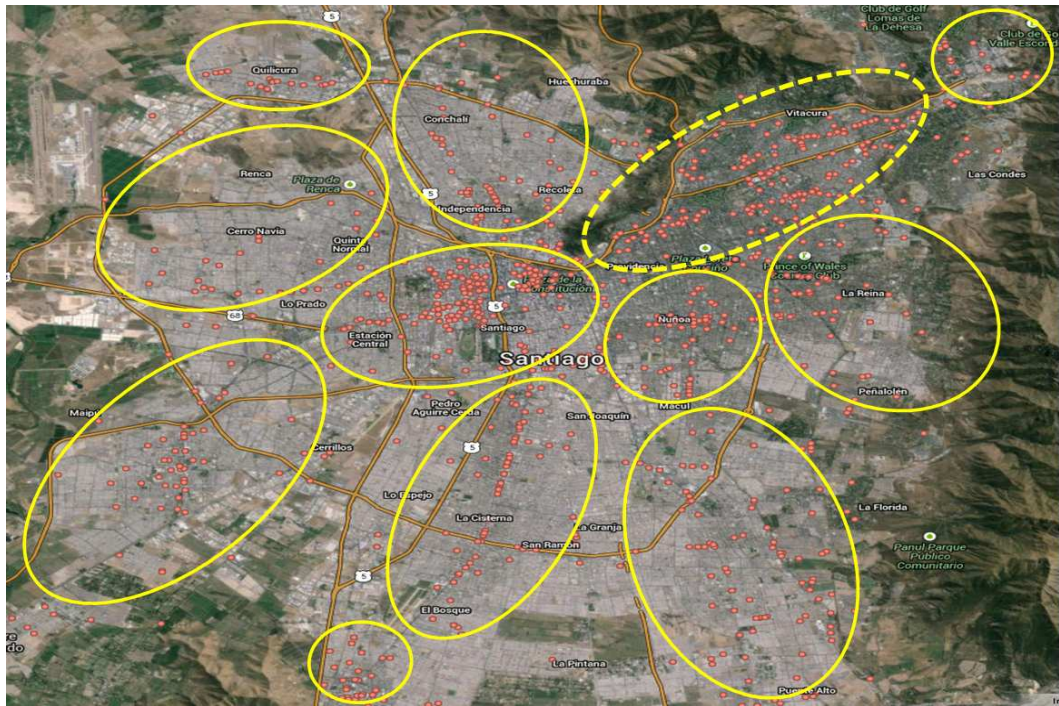


Figura 9. Segmentación de restaurantes de Santiago (Fuente: Google Maps)



Los mejores de Santiago



Los mejores Sudamericanos

(Fuente: TripAdvisor)

Figura 10. Localización de los mejores restaurantes en Santiago

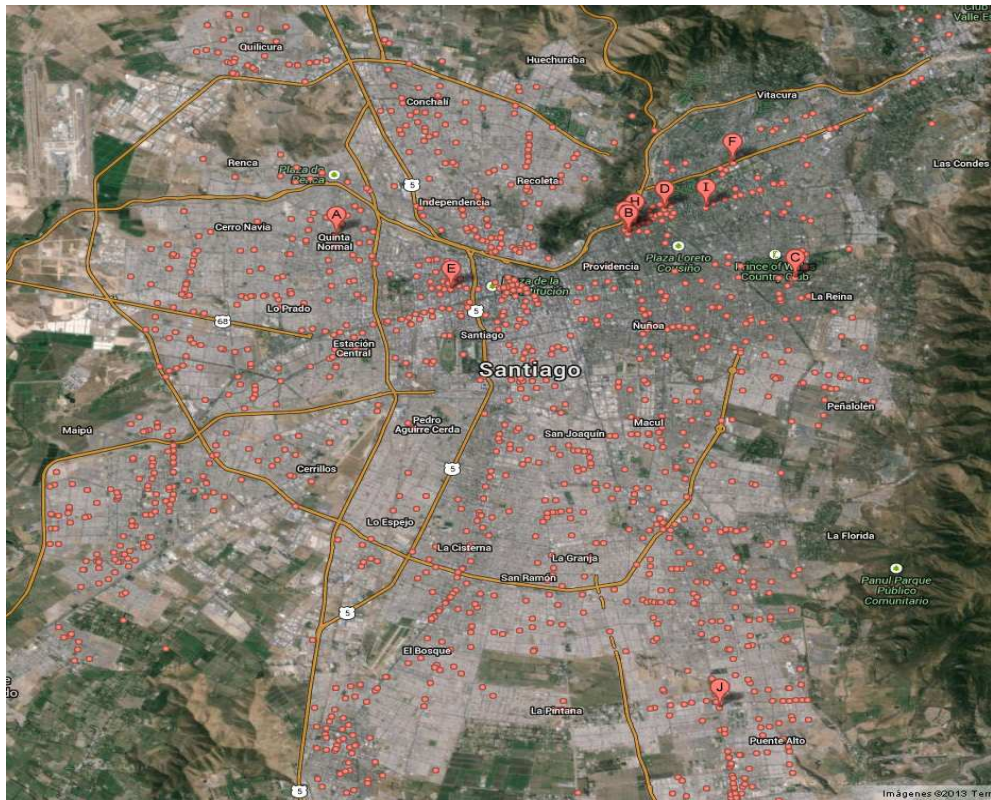


Figura 11. Restaurantes de comida rápida en Santiago (Fuente: Google Maps)

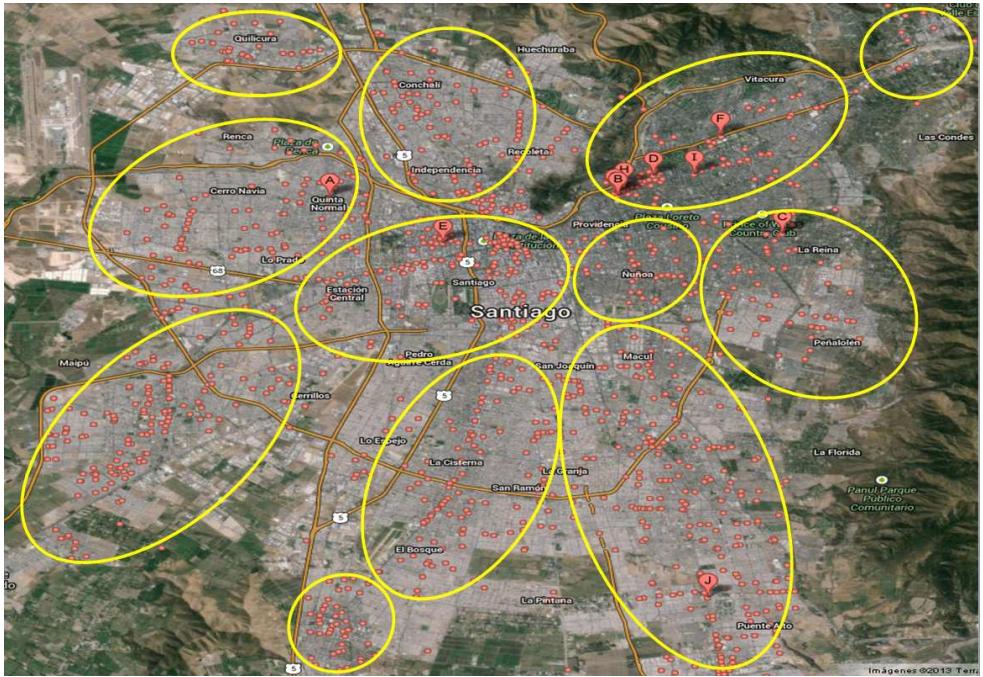


Figura 12. Segmentación de restaurantes de comida rápida en Santiago (Fuente: Google Maps)

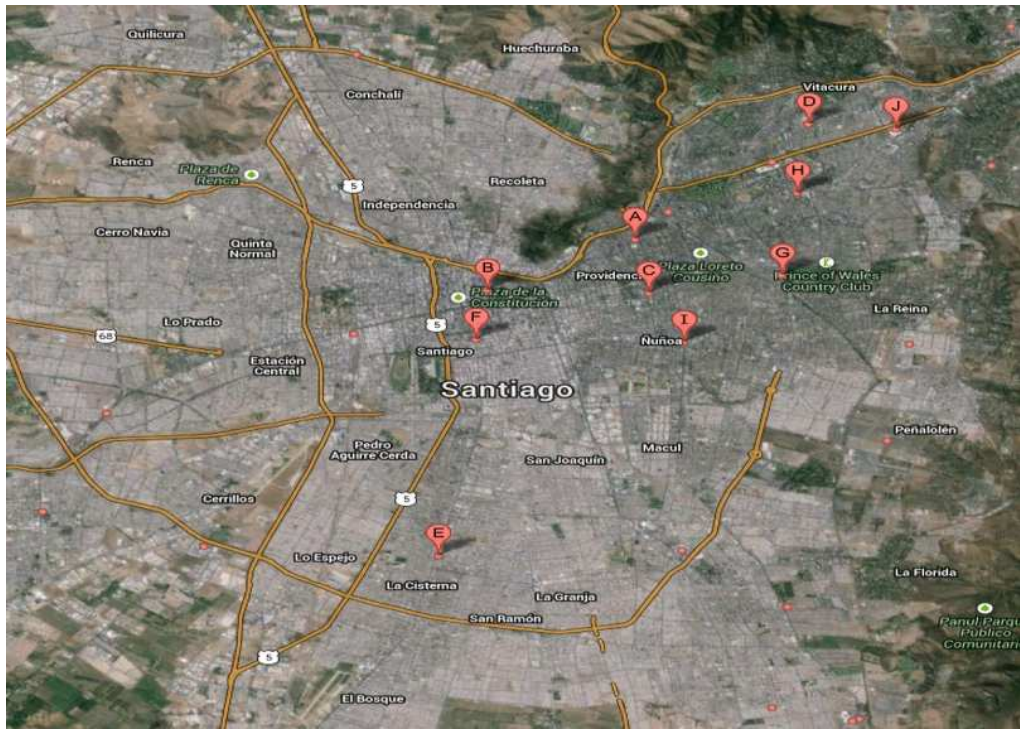


Figura 13. Mapa de restaurantes Pizza Hut en Santiago (Fuente: Google Maps)

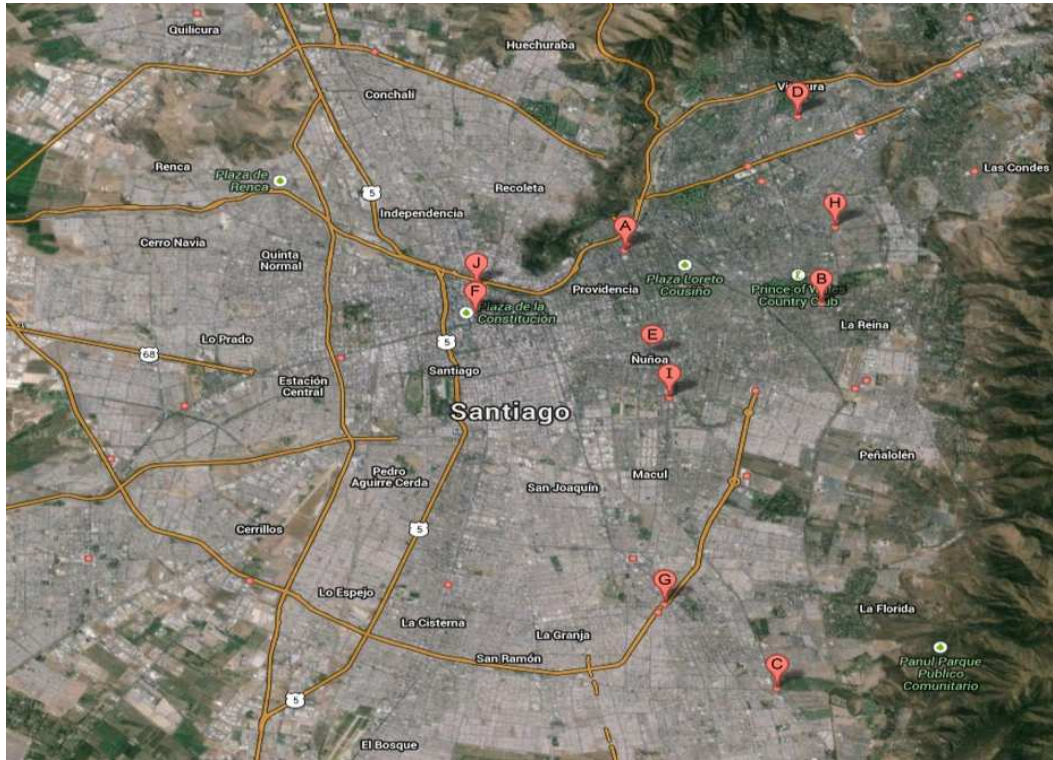


Figura 14. Mapa de restaurantes McDonald's en Santiago (Fuente: Google Maps)

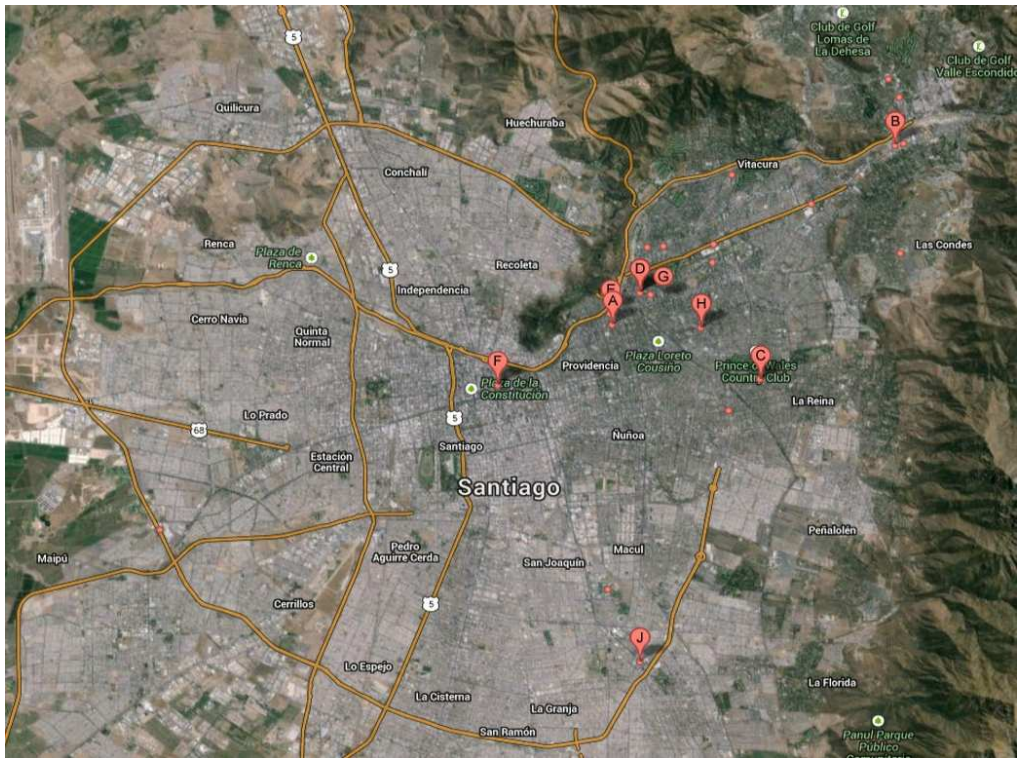


Figura 15. Mapa de restaurantes Starbucks en Santiago (Fuente: Google Maps)

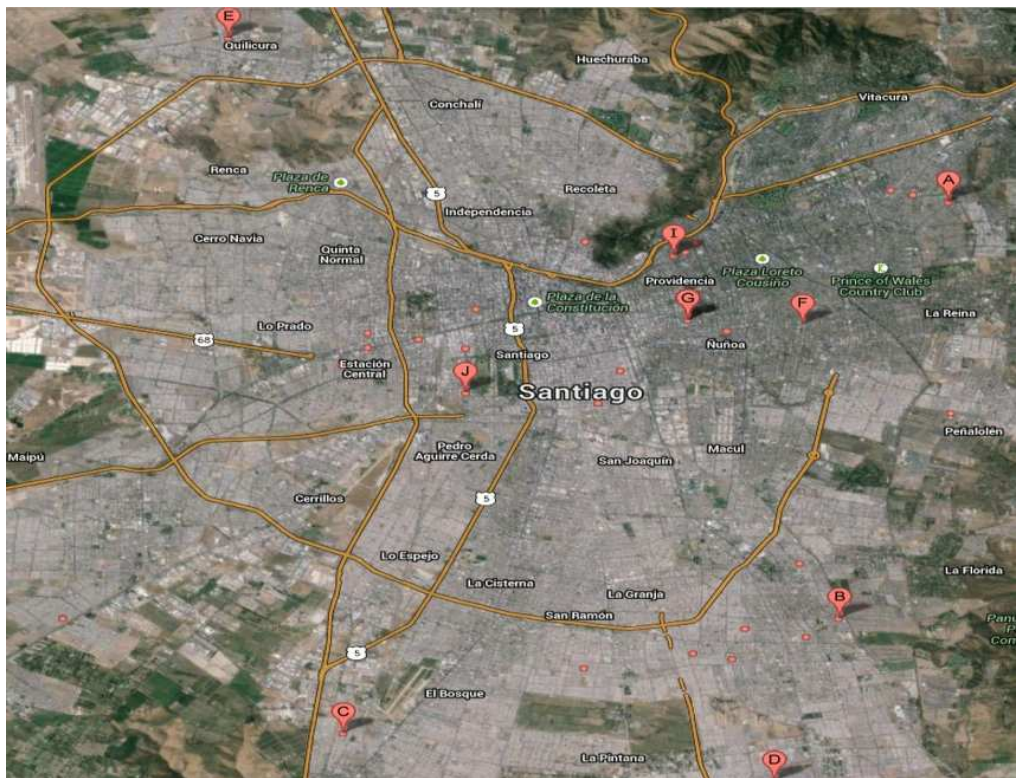


Figura 16. Mapa de locales de empanadas en Santiago (Fuente: Google Maps)

5.2.8. Estructura de Costos

En este apartado se describen los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocios para la instauración de la comida boliviana étnica, considerando cuáles son los costos más importantes del proyecto. Para poder determinar los gastos se efectúan investigaciones de mercado visitando los restaurantes gourmet elegidos para definir los atributos necesarios para tener éxito en Santiago, además de otros restaurantes encontrados en tesis para administradores de restaurantes de Inacap (ver [14], [15]). Para averiguar las tarifas de los restaurantes de comida rápida se efectúa también visitas a los principales restaurantes de este tipo de comida. Además se hacen encuestas a profesionales del rubro para determinar algunos coeficientes de costos que se muestran en las Tablas 6, 15 y 21 del Anexo O.

Uno de los factores clave del éxito de los restaurantes es la ubicación, por lo cual se enfoca la búsqueda de los coste de alquiler en lugares muy concurridos y en las zonas determinadas en la sección 5.3.11. Esto permite enfocarse más en el segmento objetivo.

En esta sección se definen los costos para los siguientes modelos de negocio:

- A. Restaurante gourmet de comida étnica
- B. Restaurante de comida rápida
- C. Restaurante gourmet de comida étnica pequeño

Como resultado del trabajo en esta etapa de la tesis se encontraran respuestas a las siguientes preguntas:

- » ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en los modelos de negocios?
 - » Capital inicial para equipamiento cocina y sala
 - » Derecho a llave
 - » Costo comida
 - » Mano de obra
 - » Arriendo de los locales
 - » Costos de administración
- » ¿Cuáles son los recursos más caros?
 - » Gerente local
 - » Gerente de marketing
 - » Administrador
 - » Chef
- » ¿Qué actividades son las más caras?
 - » Marketing, promoción e I+D.
 - » Cocinar
 - » Preservación de alimento

5.2.9. Flujos de Ingreso

En esta sección se estudia qué valor están dispuestos a pagar los clientes por la comida étnica ofrecida a su segmento. Se determina qué pagan actualmente por comidas similares para establecer el precio inicial que se usaran en las simulaciones del modelo de negocio.

También se efectúa una simulación de **Relaciones con los clientes** para determinar si es factible o no económicamente la introducción de la comida étnica boliviana en Chile. Para esto se utiliza como base dos platos prototipo, uno para la comida gourmet que es el “pique macho” o pique a lo macho, el otro para la comida rápida que son las salteñas (ver recetas en Anexo L y M). Para efectuar las representaciones se calcularon los costos de los ingredientes. Se prepararon los platos para definir exactamente los costos y tamaños de las porciones (ver Anexo N). Los resultados de la reproducción se encuentran en el Anexo O. Para efectuar las simulaciones de los planes de negocio se utilizó como tasa de préstamo para el capital inicial de 10%.

Las preguntas claves a utilizar son:

- » ¿Por qué los clientes están dispuestos a pagar?
 - » Comida deliciosa y sana. Que se cumple con la comida étnica boliviana.
 - » Buen servicio.
 - » Comodidad.
 - » Rapidez.

- » ¿Por qué pagan los clientes actualmente?
 - » Por comida tradicional chilena y peruana.
 - » Servicio regular.
 - » Comodidad.
 - » Estatus.

- » ¿Cómo están pagando?
 - » Con tarjeta
 - » Cheque
 - » Efectivo.

- » ¿Cómo preferirían pagar?
 - » Con tarjeta
 - » Internet
 - » Efectivo

5.3. Resultados de la definición de los factores críticos

5.3.1. Definición de los factores de éxito de los restaurantes de enfoque

Para poder encontrar los factores de éxito de los restaurantes de enfoque se utiliza la metodología simple, planteada por Malcolm Gladwell en su libro el Punto Clave (The Tipping Point). Para lo cual se busca los tres puntos clave propuestos basados en las tres reglas de la epidemiología que son:

- 1) La ley de los pocos, que es la ley de Pareto o la regla del 20/80.
- 2) El factor pegajoso, cuyo mensaje es generalmente simple y está alrededor nuestro, y es necesario encontrarlo, y se difunde de boca en boca.
- 3) El poder del contexto, que indica que nuestros estados internos son resultado de las circunstancias externas. Eso mismo ocurre en los modelos de negocio.

5.3.2. La ley de los pocos para modelo de negocio tipo restaurante gourmet

Para determinar la ley de los pocos se genera la Tabla 2. En fondo oscuro se encuentran los factores de éxito clave para los restaurantes exitosos analizados.

| Atributos | Peumayen Ancestral Food | Astrid y Gastón | Machu Picchu | Senz | Brisas del Mar | Asia Lima | Pantaleón | Madame Tusan |
|---|-------------------------|-----------------|--------------|------|----------------|-----------|-----------|--------------|
| 1. Buena atención al cliente | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 | 4 | 2 |
| 2. El personal debe saber recomendar vinos y platos | 12 | 4 | 4 | 5 | 12 | 12 | 5 | 13 |
| 3. Ambiente acogedor | 10 | 6 | 14 | 7 | 11 | 11 | 8 | 7 |
| 4. Tiempos de espera | 9 | 7 | 5 | 12 | 10 | 17 | 6 | 11 |
| 5. Transparencia. Honestidad | 11 | 8 | 7 | 14 | 17 | 13 | 7 | 14 |
| 6. La comida | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 |
| 7. Buena relación calidad/precio | 8 | 17 | 8 | 2 | 9 | 9 | 2 | 16 |
| 8. Los baños | 15 | 13 | 15 | 10 | 16 | 14 | 9 | 12 |
| 9. Café | 14 | 14 | 17 | 17 | 15 | 15 | 16 | 15 |
| 10. La carta del restaurante | 5 | 9 | 9 | 8 | 8 | 10 | 15 | 10 |
| 11. La carta de vinos | 13 | 16 | 10 | 11 | 14 | 7 | 17 | 9 |
| 12. Estacionamiento | 17 | 2 | 3 | 9 | 3 | 8 | 10 | 3 |
| 13. Decoración | 7 | 15 | 12 | 13 | 1 | 1 | 14 | 6 |
| 14. Ubicación | 6 | 5 | 6 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Mobiliario | 3 | 10 | 13 | 6 | 6 | 4 | 12 | 5 |
| 16. Espacio amplio | 4 | 11 | 16 | 15 | 7 | 3 | 11 | 8 |
| 17. Higiene | 16 | 12 | 11 | 16 | 13 | 5 | 13 | 17 |

Tabla 2. Definición de los atributo clave por la ley de los pocos para restaurantes exitosos. (Elaboración propia)

Como resultado del análisis efectuado en la Tabla 2, se puede indicar que los atributos clave a considerar durante la generación del modelo de negocios para la instauración de la comida étnica boliviana son:

- a) La comida
- b) Buena atención al cliente
- c) Estacionamiento.
- d) Ubicación
- e) Mobiliario.

Podemos definir que entre estos atributos clave los más importantes son la comida, la buena atención al cliente y la ubicación del local, que disponga de estacionamientos para los clientes.

Los atributos de la Tabla 2 fueron definidos en base a información encontrada en varias páginas web (6, 7) más la experiencia propia al visitar y consumir en los restaurantes elegidos.

En algunos casos se pudo detectar, que algunas páginas web de recomendación de estos restaurantes entregan una información sesgada, lo cual hace generar preferencias en la selección de los restaurantes por parte de los visitantes.

5.3.3. El factor pegajoso para modelo de negocio tipo restaurante gourmet

Para determinar el factor pegajoso se generó la Tabla 3. En base a los resultados, se puede definir que el medio de transmisión clave para que los restaurantes exitosos sean más conocidos son los siguientes en el orden establecido:

- 1) Uso de portal interactivo de recomendaciones tales como TripAdvisor.
- 2) De boca en boca
- 3) Ubicación en centro gastronómico o estratégico
- 4) Recomendaciones de especialistas
- 5) La fama del Chef

Estos cinco puntos se deben considerar al momento de crear y promover el modelo de Negocio propuesto en esta tesis. De acuerdo indicado en la Tabla 3, los medios de transmisión clave más importantes son el uso del portal interactivo de recomendaciones tales como TripAdvisor, generar la condición de que los clientes transmitan buenos comentarios y recomendaciones a sus cercanos, lo cual se puede lograr gracias a una comida de calidad y un servicio de alto nivel. En el caso de la comida étnica boliviana se podrá usar el sentido de un misterio cercano, que genera novedad y el sentido de integracionismo latinoamericano.

| El factor pegajoso | Peumayen Ancestral Food | Astrid y Gastón | Machu Picchu | Senz | Brisas del Mar | Asia Lima | Pantaleón | Madame Tusan | |
|---|-------------------------|-----------------|--------------|------|----------------|-----------|-----------|--------------|---|
| 1. Recomendación de especialistas | X | | | | | | | X | 4 |
| 2. La fama del Chef | | X | | | | | | X | 5 |
| 3. Publicidad por radio. | | | | | | | | | |
| 4. Publicidad por guías turísticas. | | | | | | | | | |
| 5. Publicidad por revistas. | | | | | | | | | |
| 6. De boca en boca | | | X | | | X | | X | 2 |
| 7. Ubicación en centro gastronómico o estratégico | X | | | X | | | | X | 3 |
| 8. Portal interactivo de recomendaciones | X | | | X | X | X | X | | 1 |

Tabla 3. Definición de los factores pegajosos
(Elaboración propia)

5.3.4. El poder del contexto para modelo de negocio tipo restaurante gourmet

En Chile hace unas décadas se comían principalmente las comidas tradicionales tales como la cazuela, porotos con rienda, pescado frito, lomo a lo pobre, pastel de choclo, mote con huesillo, las empanadas de pino y alcayota. El paladar chileno era prácticamente carnívoro en su preferencia, y eso a pesar de tener más de 5.000 km de costas que tienen una de las más ricas variedades de pescados y mariscos del mundo. Con la llegada de la comida peruana, con la introducción de sus ceviches, en Chile se empezó a aprender las diferentes preparaciones de los mariscos y pescados. Y ahora se podría decir que en Santiago se tiene la más rica variedad marisquera de Sudamérica y por qué no decirlo del mundo, la cual es una simbiosis de las preparaciones peruanas-chilenas y la diversidad de mariscos que se encuentran en las costas del pacífico.

Por otra parte, la comida peruana trajo consigo un valor agregado a Chile, al ser influenciada por las comidas de diferentes inmigraciones de países asiáticos como China y Japón entregando mayor variedad de comida fusión. Algo importante de recalcar es que Lima se encuentra en la costa, lo cual hizo que los mariscos fueran parte primordial de los ingredientes de la comida peruana.

Actualmente, la comida en Santiago de Chile, de igual forma a la peruana ha evolucionado, donde se ve una gran corriente de comida fusión de diferentes comidas de la región y el mundo.

Es el claro ejemplo de los restaurantes Peruano-Japoneses que preparan comidas fusión sutilmente cambiados para agradar al paladar chileno.

Todo lo anterior presentado da entender que el paladar Santiaguino está dispuesto a sentir ricos y nuevos sabores, no importándole las raíces culinarias. En la Figura 17 se muestra el desarrollo general de la comida en Chile.

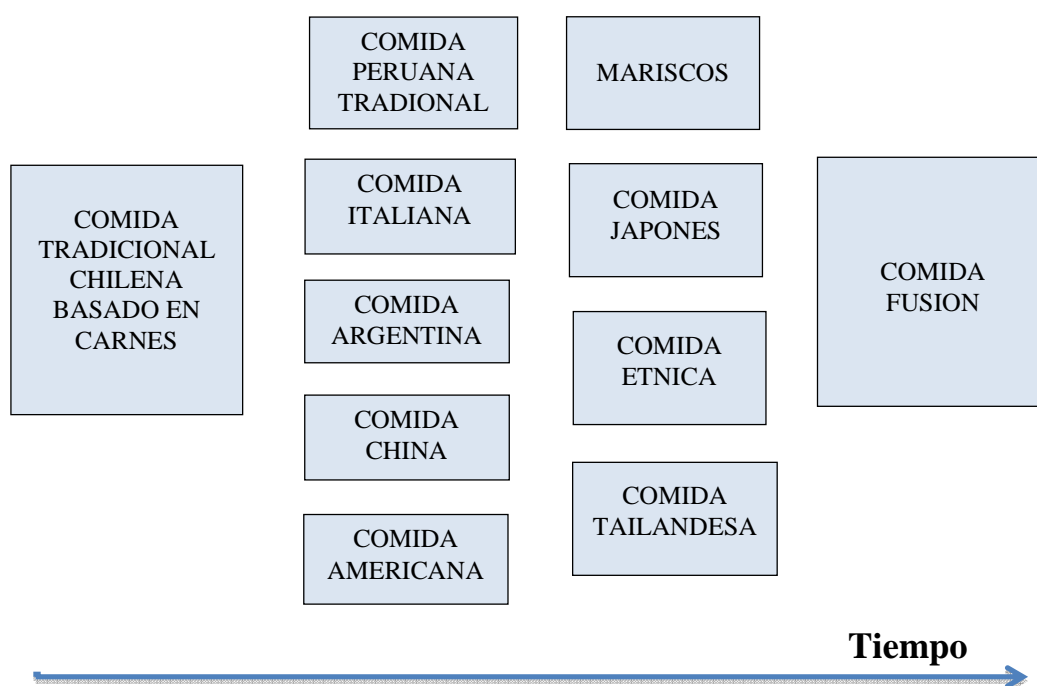


Figura 17. Desarrollo de la comida en Chile
(Elaboración propia)

5.3.5. La ley de los pocos para modelo de negocio tipo restaurante de comida rápida

La definición de los atributos de éxito de los restaurantes de comida rápida, sobre la base de la ley de los pocos, se presenta en la Tabla 4. En función del análisis de dicha tabla, se puede indicar que los siguientes son los atributos clave a considerar en el modelo presentado en la presente tesis:

- 1) Rápido
- 2) Precio
- 3) Comida buen sabor
- 4) Buena ubicación

| Atributo | McDonald's | Burger King | Pizza Hut | Starbucks | Telepizza | Ranking |
|----------------------|------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Rápido | X | X | X | X | X | 1 |
| Precio | X | X | X | | X | 2 |
| Comida buen sabor | | X | X | X | X | 3 |
| Buena ubicación | X | X | X | X | | 4 |
| Entrega a domicilio | | | X | | X | 5 |
| Local agradable | | | X | X | | 6 |
| Limpieza local | | | X | X | | 7 |
| Variedad menú | | | X | X | | 8 |
| Calidad comida | | | X | X | | 10 |
| Promociones | | | | | X | 11 |
| Fácil sentarse | | | | X | | 12 |
| Alimentos saludables | | | | | | 13 |
| Empleados amables | | | | | | 14 |
| Raciones grandes | | | | | | 15 |

Tabla 4. Definición de los atributo clave por la ley de los pocos para restaurantes de comida rápida. (Los atributos fueron definidos en base revista española ICE N° 2898 [12])

5.3.6. El factor pegajoso para modelo de negocio tipo restaurante de comida rápida

Este factor viene dado por la influencia de la cultura estadounidense, donde el modelo de negocios de comida rápida fue instaurado en forma masiva unos 25 años atrás. Al ser América latina zona de influencia de EEUU, se ha copiado fácilmente el modelo americano fue fácil de copiar al estar expuestos en gran manera en películas y música americanas.

5.3.7. El poder del contexto para modelo de negocio tipo restaurante de comida rápida

El contexto actual de la sociedad capitalina está influenciado por el actual empuje económico del país, siendo Santiago el centro económico del país y volviéndose el centro de la economía minera de sudamericana. Además los tratados de libre comercio con EEUU, EU, China, Japón, Australia, India y otros, han generado aumento económico en la capital, dando mayor actividad culinaria. Donde el tiempo se convierte en un bien preciado para el hombre de negocios, de esta forma, la comida rápida es la compañera diaria del hombre de negocios de Santiago de los últimos tiempos.

Todo lo anterior expuesto, da a pensar que toda iniciativa con respecto a la generación de modelos de negocios basados en comida rápida pueden terminar como un éxito.

5.4. Resultados de la estrategia de implementación

5.4.1 Productos

Los productos a ofrecer son:

- a) Comida étnica boliviana tipo gourmet (la lista de algunos platos lo pueden ver en el Anexo G y Figura 18).
- b) Comida rápida tipo salteñas (ver Anexo M).

Los productos a ofrecer deberán tener atributos entre los cuales se consideran los siguientes:

- » Comida gourmet:
 - » Comida rica y de calidad.
 - » Alto servicio.
 - » Experiencia al comer y estar en un lugar acogedor.
 - » Amistad.
 - » Rapidez.

- » Comida rápida:
 - » Rápido
 - » Precio
 - » Comida buen sabor

En la Figura 19 se sintetiza gráficamente lo que se quiere lograr al entregar la comida étnica boliviana al crear un producto extendido. Es decir que la amistad, experiencia, la rapidez y el servicio sean parte del producto.

Características generales de la comida étnica boliviana:

- » Más de 90 platos típicos.
- » Comida de orígenes milenarios que datan más 2000 años (Tiwanaku, Mollo, Moxos, Quechuas, Guaraníes, etc.).
- » Comida mestiza y criolla de la época de la colonia española.
- » La mediterraneidad boliviana conserva la cultura y tradiciones que son de gran valor actual.
- » Bolivia conserva productos y tradiciones culinarias desde la colonia y épocas anteriores.
- » Existen más 1500 variedades de papas.
- » Tubérculos desconocidos en Chile (oca, isaño, etc.).
- » 20.000 años de vida del hombre en la región boliviana con 37 idiomas oficiales.
- » 8 intendencias del Virreinato del Río de la Plata estaban en Bolivia.
- » 2 de las 4 gobernaciones del Virreinato del Río de la Plata estaban en Bolivia
- » Al inicio de la colonia Bolivia era parte del Virreinato del Perú.

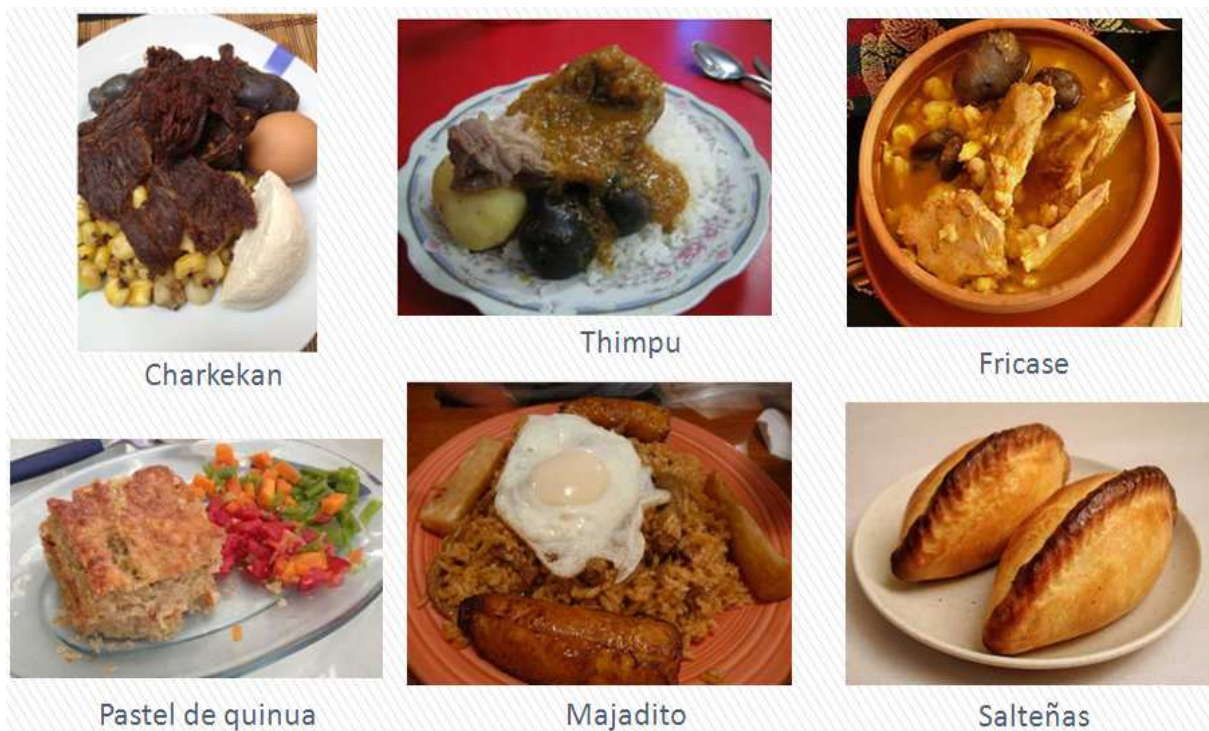


Figura 18. Algunos platos criollos y étnicos de la comida boliviana (Fuente: [P14])



Figura 19. Grafico representando amistad, experiencia, rapidez y el servicio (Fuente: elaboración propia)

5.4.2. Estrategia del modelo de negocios

En esta etapa se define la visión y objetivos del modelo de negocio. En este proceso se considera el fomento a la integración de los pueblos latinoamericanos, en este caso específico, el del pueblo chileno y boliviano a través de la comida. Además, se propone instalar en el consumidor la capacidad de reconocer y diferenciar la comida étnica boliviana como alternativa de elección gastronómica, frente a otras comidas como la de origen peruano. Finalmente, es necesario fomentar las raíces culinarias étnicas latinoamericanas en el mundo dando a conocer la boliviana. A continuación se encuentran los valores que se definieron, pensando las condiciones actuales de la situación de las relaciones de los países de Bolivia y Chile.

Valores

El modelo de negocios deberá estar fundado en los siguientes valores:

- 1) La amistad y fraternidad de las personas y los pueblos
- 2) Transparencia y honestidad
- 3) La conservación de las raíces étnicas latinoamericanas
- 4) En el trabajo en equipo
- 5) En el fomento de la constante innovación práctica

Elaboración de la visión

Inicialmente, se debe evaluar la información concerniente a la organización; y una vez que se haya definido la visión, se deberá evaluar la relación resultante entre la declaración de la misión/visión. Para poder definir la Visión se busca literatura sobre el tema y se creó un resumen el cual ha servido de base para la creación de la visión inicial de la empresa (ver Anexo A).

La declaración efectiva de visión para el modelo de negocios planteado, debe ser clara y alejada de la ambigüedad, que dibuje una escena, que describa el futuro, fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse. Además debe incluir aspiraciones que sean realistas y se encuentren alineadas con los valores y cultura de la organización, sin dejar de estar orientada a las necesidades del cliente.

Para evaluar la información en lo que respecta a la comida étnica boliviana, se genera un análisis FODA. El resultado de dicho análisis se encuentra en la Tabla 5. Sobre la base de esta información, más aquella recopilada sobre la creación de la Visión y Misión de los Anexos A y B, se definen la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos para el modelo de negocios generado en la presente tesis.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comida misteriosa. • Comida muy variada. • Comida sana. • Bolivia es un país vecino. • Existe tratado especial de eliminación de aranceles aduaneros. • Se puede utilizar los productos que se cultivan en Arica que tienen raíces aimaras. | <ul style="list-style-type: none"> • Inicio de integración regional. • Poder económico del consumidor está aumentando. • Monopolio de la comida Peruana. • Santiago es una ciudad cosmopolita que gusta de la comida internacional. • Algunos ingredientes de la comida boliviana son similares a la peruana. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comida muy elaborada. • Comida desconocida. • No hay todos los productos bolivianos para la elaboración de la comida. • No existe la logística necesaria para traer alimentos de Bolivia. | <ul style="list-style-type: none"> • Bolivia y Chile no tienen buenas relaciones. • El nacionalismo. • La oferta en el mercado de comida va aumentando. • Los robos hormigas por parte del personal. |

Tabla 5. FODA del Modelo de negocios

Definición y validación de la visión:

Sobre la base de lo analizado en el punto anterior se define la siguiente visión:

"Queremos ser un modelo de negocios con un servicio y atención de categoría mundial, líderes en la innovación y presentación de comida exótica de raíces étnicas como la boliviana, lográndolo a través de un trabajo en equipo, guiado por la amistad, con la conciencia integracionista de los pueblos latinoamericanos, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia. Seremos los proveedores preferidos por la calidad, confiabilidad, exclusividad, amistad, integracionismo y servicios que satisfagan las necesidades de todos los segmentos de nuestros consumidores".

Retroalimentación y fijación

Para revisar la visión y fijarla efectuaremos las respuestas a las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál es la imagen deseada?

Un modelo de negocios de instauración de la comida étnica boliviana de calidad e innovación culinaria con aires de integración latinoamericana.

b. ¿Cómo seremos en el futuro?

Como un modelo de negocios de instauración de la comida étnica boliviana de calidad e innovación culinaria con aires de integración latinoamericana.

c. ¿Qué haremos en el futuro?

Se instaurara la comida boliviana de calidad e innovación culinaria con aires de integración latinoamericana.

Como resultado se puede visualizar que la visión inicial definida esta sólida, ya que las respuestas a las preguntas dadas son reafirmadas en las tres preguntas.

Misión

Se han incluido definiciones y conceptos propuestos por diversos autores para elegir inicialmente la misión del modelo de negocio (ver Anexo B). A partir del análisis del material encontrado sobre el concepto de misión, definimos la siguiente misión inicial para el modelo de negocios del presente trabajo:

“Nuestra misión es fomentar la fraternidad de nuestros pueblos chilenos, bolivianos y sudamericanos por medio de la comida étnica boliviana buscando constantemente medios de acercamiento al consumidor local”

Objetivos estratégicos

Para lograr la misión y visión del modelo de negocios, se determina los siguientes objetivos estratégicos:

- 1) Instaurar la comida étnica boliviana para fomentar la integración del pueblo chileno y boliviano.
- 2) Crear un conocimiento de la comida étnica boliviana, como una excelente alternativa de elección gastronómica.
- 3) Fomentar las raíces culinarias étnicas latinoamericanas partiendo por la boliviana.
- 4) Crear nuevas fuentes de trabajo.

5.4.3. Definición de estructura organizacional del modelo de negocios

Descripción de la Organización de Referencia

Para generar comparaciones, crear el plan de negocios y definir las estructuras organizacionales de los modelos de negocio de la presente tesis, es necesario establecer estructuras de referencia en base a los tipos de restaurantes existentes en Santiago. En las Figuras 20 y 21 están las estructuras organizacionales que se toman como referencia en la generación del modelo de negocios de la presente tesis.

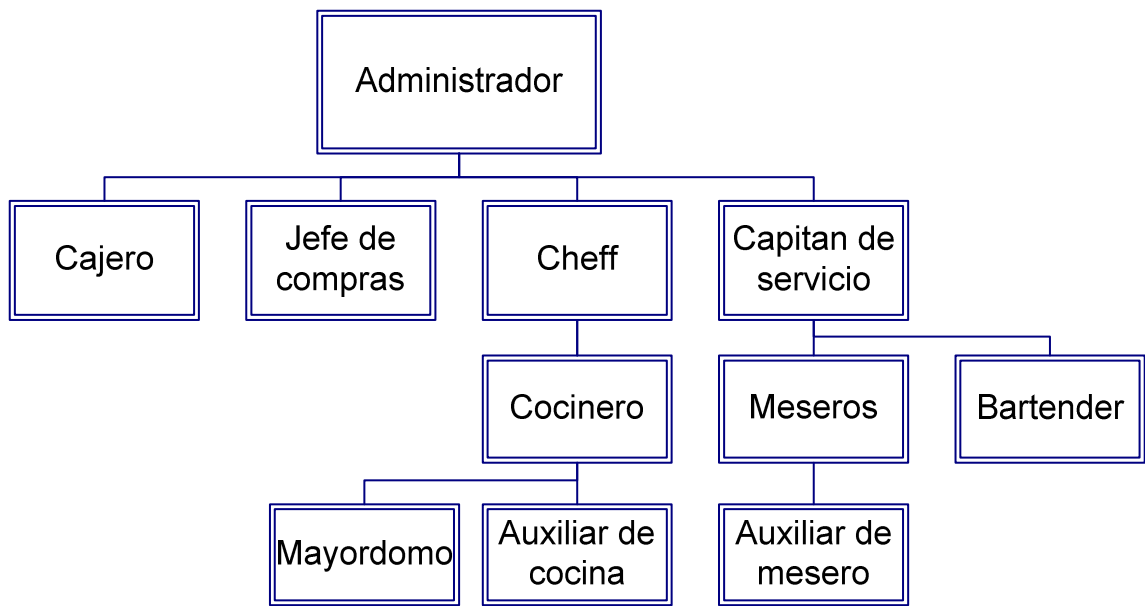


Figura 20. Organización de restaurantes gourmet

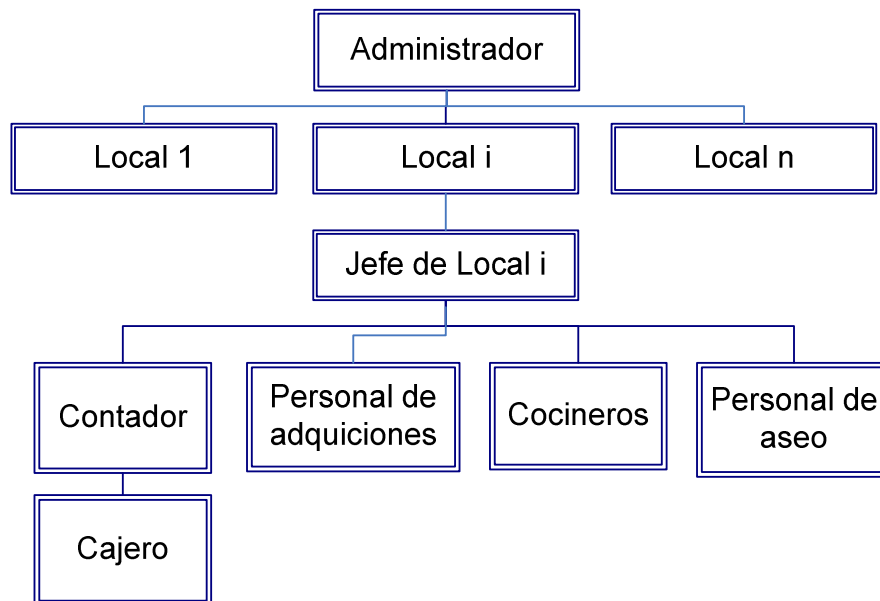


Figura 21. Organización de restaurantes de comida rápida

5.4.4. Definición de los sistemas de información tecnológicos

En esta etapa se buscan respuestas a las siguientes preguntas.

¿Cómo podemos utilizar la tecnología para usarlo competitivamente en la sociedad actual?

Actualmente, la mayoría de los restaurantes de comida gourmet y comida rápida tienen sus páginas web. Las cuales son utilizadas para poder entregar la información del restaurante (el

menú, precios, la ubicación, servicios, etc.). Además, de hacer reservas. Es por eso que una de las actividades clave debe ser la creación de la página web que ayude a promocionar y agilizar la operación con los clientes. Otro punto importante es pensar en la creación de una aplicación para iPhone y Android para poder ver el menú del restaurante y efectuar reservas. Esta aplicación podría interactuar con la página web vía mensajes SMS u otro sistema de transmisión de datos.

» ¿Cómo podemos utilizar las redes sociales para introducir los restaurantes?

Por el momento no se ve que los restaurantes en Santiago estén usando el Facebook. Es por eso que es recomendable pensar en tener un recurso asignado que pueda ayudar a actualizar e interactuar por medio del Facebook con los clientes. Para lo cual, se debe crear una cuenta en Facebook.

» ¿Cómo podemos utilizar la tecnología para efectuar los pedidos desde teléfonos inteligentes?

El uso de las redes sociales como Facebook permitirá utilizar los teléfonos inteligentes. Además, se debe pensar en la creación de codificación de los platos usando los códigos QR, para luego por medio de una aplicación poder generar automáticamente el requerimiento o la orden del cliente.

5.4.5. Definición de las esferas de influencia

Se analizan las esferas (sistemas exógenos) importantes para que el negocio llegue a ser exitoso. Como resultado de esta etapa se definen los siguientes ámbitos a considerar:

Esfera legal

Se analiza el sistema vigente con respecto a la importación y al control sanitario de los alimentos traídos desde Bolivia. Para esto se verifica las normas y leyes que están en el área de influencia del Ministerio de Salud (SEREMI de Salud) como en el Servicio Agrícola Ganadero (SAG).

Para el ingreso de productos alimenticios a Chile se precisa la realización de trámites ante la autoridad sanitaria (SEREMI de Salud R.M.) orientándose a dos tipos de autorizaciones básicas a cumplir, tanto a importadores como a los agentes de aduana:

1. Primer lugar se solicita un Certificado de Destinación Aduanera.
 2. Posteriormente, se solicita la Autorización de Uso y Disposición de Alimentos Importados.
- Ambas solicitudes pueden ser autorizadas o rechazadas, dependiendo de si los productos que conforman la partida de importación, cumplen o no los requerimientos o exigencias de la reglamentación sanitaria vigente.

Según el actual reglamento y normas regulatorias de importación a Chile se constató que se puede traer la papa, quinua, cebolla y otros alimentos bajo condiciones fitosanitarias especiales definidas por el reglamento sanitario de alimentos.

También se detecta que en el norte de Chile, en las zona de Arica e Iquique se cultivan algunos alimentos de origen aimara que se pueden utilizar en la comida étnica Boliviana, que tiene raíces aimaras.

Adicionalmente, se revela que los alimentos traídos de Perú, que se encuentran en el mercado de la Vega también se pueden utilizar en la elaboración de la comida boliviana étnica.

Como conclusión de este apartado se puede decir que dentro de Chile se puede encontrar los ingredientes necesarios para elaborar la comida étnica boliviana. Y si en el futuro se necesita efectuar una minimización de costos de los ingredientes necesarios, se puede optimizar las cadenas de abastecimiento, creando nexos directos con los proveedores elegidos, de tal forma de poder controlar los alimentos y asegurar la calidad de los productos utilizados en la elaboración de la comida étnica boliviana.

Esfera social.

Si se analiza las relaciones entre las naciones sudamericanas, se puede detectar que existe un divisionismo regional que data desde las épocas coloniales, donde se tenían dividida Sud América por la colonia española en virreinos, capitanías y gobernaciones que luego dieron curso a la creación de varios países durante la independencia de España. Además las influencias divisionistas de parte de las colonias portuguesas e inglesas reforzaron el espíritu de división en Latinoamérica. Otro factor importante que profundizó el divisionismo en Latinoamérica fue la ambición de las familias poderosas de criollos y españoles que tenían mayor poder en la época de la independencia y parte del principio de las nuevas repúblicas.

Las guerras territoriales influenciadas por Inglaterra y Portugal, que se mantuvieron durante el siglo XIX en Sudamérica agravaron el divisionismo, incluso crearon un nacionalismo local dañino generando historias de sus repúblicas muy diferentes unas de otras. En cada una de esas historias de los países en conflicto aparecieron héroes los cuales reforzaron el divisionismo latinoamericano. Este divisionismo aún se encuentra vigente.

En conclusión de lo anterior descrito, se puede decir que los ciudadanos latinoamericanos tienen metido en el subconsciente el carácter divisionista transmitida por medio de la cultura, tradiciones y educación del país donde viven. Para contrarrestar este sentimiento, lo que se propone en esta tesis, es generar un aire de unión y fraternalismo de los pueblos, que en su esencia tienen raíces similares. Esto ayudara a buscar una identidad nueva que servirá para el futuro de los ciudadanos de los países hermanos como Chile y Bolivia. Como dicen, “la unión hace la fuerza”.

Fuerzas competitivas.

Para analizar las fuerzas competitivas del mercado de restaurantes de Santiago se utiliza el portal “www.tripadvisor.com”. En el punto 5.1 se efectúa un estudio de mercado de los restaurantes de Santiago de Chile y se encuentra que no existen restaurantes de comida étnica boliviana, pero si existen restaurantes de comida étnica peruana que tienen una similitud en sus raíces culinarias a la comida boliviana, sobre todo la comida de la sierra peruana. En Santiago no hay muchos restaurantes de comida étnica chilena, que tiene raíces aimaras o mapuches. Aproximadamente el 40% de los más de 4,000 restaurantes de Chile se encuentran en Santiago (Figura 5). De todos los restaurantes que se encuentran en Santiago, aproximadamente 12% se pueden considerar de

comida sudamericana. Del total de restaurantes un 6-7% son de comida netamente chilena y 4-5% de comida peruana (160 a 200 restaurantes). Aparentemente la introducción de la comida peruana en Santiago, empezó a finales de los años 80, cuando el chef Emilio Pesqueira decidió abrir El Otro Sitio, una sucursal de su local barranquino. El barrio elegido fue Bellavista. El lugar empezó a ganar adeptos y con los años otros cocineros peruanos decidieron seguirle los pasos a Pesqueira. Después de dos décadas se podría decir que existe un boom por la comida peruana en Santiago.

Demanda del cliente

Al revisar diferentes portales de recomendaciones de restaurantes gourmet (sobre todo TripAdvisor) se puede percibir que en Santiago existe una demanda por comida nueva, exótica de calidad y sana. Al mismo tiempo los clientes van exigiendo mejor servicio por lo que pagan. Esta tendencia de mejora del servicio de los restaurantes Santiaguinos se debe a la aparición de restaurantes de comida foránea, donde los mozos tienen internalizado en su forma de ser el servicio. Otro factor que es demandado es la disponibilidad de estacionamientos en los restaurantes.

En lo que respecta a la comida rápida se puede detectar que el factor precio, rapidez y el lugar es la demanda usual del cliente.

Toda la demanda del cliente definida para los restaurantes gourmet y de comida rápida calza con los factores de éxito de los restaurantes definidos anteriormente que son: la comida, buena atención al cliente, estacionamiento, ubicación y mobiliario o ambiente.

Cambio tecnológico

En el mundo de la culinaria el cambio tecnológico favorece al cliente, ya que todo cambio tecnológico permite mejorar y optimizar los procesos de elaboración de la comida y el ciclo del servicio de comer en un restaurante gourmet o de comida rápida. Un ejemplo claro es que actualmente ya podemos efectuar nuestras reservas en algunos restaurantes por nuestros teléfonos inteligentes e incluso en algunos restaurantes permiten ordenar la comida usando computadoras dactiles. A este paso en el futuro se podrán ordenar la comida directamente desde celulares al mandar una foto de un código QR.

En síntesis se puede concluir que el cambio tecnológico no es una barrera de entrada actual y futura ya que el cliente se favorece con el desarrollo y el cambio de la tecnología.

6. Resumen de las simulaciones de planes de negocio

Después de analizar los flujos y los resultados de las tres simulaciones para los modelos de negocio de restaurante gourmet, comida rápida y restaurante gourmet pequeño se crean las Tablas 6 y 7. En la Tabla 6 se efectúa un sumario general, donde se muestra la capacidad, ubicación y costo promedio de consumo en cada uno de los modelos de negocio planteados en la presente tesis.

| Tipo de restaurante | Capacidad (personas) | Número de mesas | Ubicación | Costo promedio plato sin IVA (PCL) | Punto de equilibrio en meses con introducción de 6, 12 y 18 meses. | Rentabilidad post impuestos después del punto de equilibrio |
|----------------------------|----------------------|-----------------|------------------|------------------------------------|--|---|
| Restaurant gourmet | 132 | 33 | Centro comercial | 13.365 | 21; 29; 37 | 22% |
| Restaurante comida rápida | Patio de comida | Patio de comida | Centro comercial | 3.483 | 25; 36; 48 | 15% |
| Restaurant gourmet pequeño | 64 | 16 | Sector oriente | 13.365 | 22; 28; 35 | 26% |

Tabla 6. Resumen general de los modelos de negocios

Utilizando toda la información disponible y los resultados encontrados en la presente tesis se generó la Tabla 7 donde se efectúa un resumen de los resultados para los tres modelos de negocio estudiados. Considerando la introducción de la comida étnica boliviana en los periodos de 6, 12 y 18 meses. El capital de respaldo que se muestra en la Tabla 7 se refiere al máximo de deuda al que se debe estar dispuesto al momento de encausarse, en el proyecto de generación de restaurantes, de comida étnica boliviana. Estos valores fueron sacados de las simulaciones

| Tipo de restaurante | Beneficio post impuestos | EBIT | 6 meses | | 12 meses | | 18 meses | |
|----------------------------|--------------------------|------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| | | | Punto de equilibrio (meses) | Capital de respaldo (CLP) | Punto de equilibrio (meses) | Capital de respaldo (CLP) | Punto de equilibrio (meses) | Capital de respaldo (CLP) |
| Restaurant gourmet | 22% | 28% | 21 | 313.149.737 | 29 | 371.742.737 | 37 | 430.335.738 |
| Restaurante comida rápida | 15% | 19% | 25 | 184.505.095 | 36 | 229.888.258 | 48 | 287.684.079 |
| Restaurant gourmet pequeño | 26% | 32% | 22 | 150.014.513 | 28 | 165.854.353 | 35 | 181.694.948 |

Tabla 7. Resumen de resultados financieros de los modelos de negocios

Si se analiza los resultados de las 9 simulaciones efectuadas en la presente tesis, se puede concluir que los restaurantes gourmet son más rentables que los de comida rápida. También podemos concluir que los restaurantes fuera, de un centro comercial pueden dar mejores resultados económicos, debido a que no se tiene que pagar la utilización del perímetro comercial. Pero al estar el restaurante fuera de un núcleo comercial, se debe invertir más en la promoción.

7. Conclusiones de factibilidad

Como resultado de la presente tesis se presentan las siguientes conclusiones:

- » Es factible, la instauración de un modelo de negocio, para la comida boliviana étnica en Chile.
- » Los modelos de negocios para introducir la comida étnica boliviana, en el mercado chileno, pueden ser restaurantes de tipo gourmet o de comida rápida.
- » El modelo de negocios debe estar ubicado primeramente en la zona oriente, para luego expandirse a otras zonas, tal como lo hacen otras cadenas de restaurantes de comida gourmet y rápida.
- » Para acelerar la introducción de la comida étnica boliviana se recomienda abrir los restaurantes en centros comerciales. Es más caro, pero acelerara el proceso de introducción.
- » Crear un prototipo pequeño del modelo de negocios e implantarlo en la zona oriente comprando derecho de llaves de algún restaurante existente. De todos modos es necesario explorar otras zonas para abaratar los costos iniciales.
- » Es necesario fomentar el integracionismo, para contrarrestar el espíritu de individualismo y de nacionalismo.
- » Se puede indicar que los atributos clave a considerar para la instauración de la comida étnica boliviana son:
 - 1) La comida étnica boliviana de calidad.
 - 2) Buena atención al cliente con aires de integración.
 - 3) Buscar un local bien ubicado y que tenga estacionamiento.
 - 4) Mobiliario y decoración que de los aires de misticidad, etnicidad, amistad e integracionismo.
- » Para obtener platos de buena calidad se requieren productos de buena calidad, para lo cual es necesario definir los proveedores rigurosamente. Se encontró que en el mercado la Vega hay productos frescos de primera calidad y de bajo costo.
- » Se puede definir que el medio de transmisión clave para que los restaurantes sean más conocidos son los siguientes:
 - 1) Uso de portal interactivo de recomendaciones tales como TripAdvisor.
 - 2) De boca en boca. Para esto es necesario promocionar bastante el restaurante, haciendo actividades de degustación de comida étnica latinoamericana.
 - 3) Ubicación en centro gastronómico estratégico.
 - 4) Invitar al restaurante a especialistas en degustaciones para que efectúen sus recomendaciones.
 - 5) Es necesario buscar un buen Chef boliviano.

- » Los atributos clave de éxito a considerar en el modelo de negocios de restaurante de comida rápida son:
 - 1) Comida rápida de calidad. Buscar platos étnicos como las salteñas que se puedan preparar y entregar de manera rápida.
 - 2) Optimizar precios. Para los ingredientes para la comida étnica tipo gourmet y rápida, se hace necesario utilizar los proveedores del mercado la Vega como los principales proveedores.
 - 3) Comida buen sabor. Es necesario encontrar cocineros bolivianos, los cuales ayuden a crear procesos de preparación estándar para la comida boliviana.
 - 4) Buena ubicación. Estar ubicados en un centro comercial le da mayores posibilidades de tener éxito. Lugares estratégicos cerca de algún metro u otro centro de negocios también son buena plaza.

- » Para que el modelo de negocios perdure en el tiempo, se debe crear la condición de que no exista rotación de personal elevada, para lo cual se debe fomentar la filosofía del modelo de negocio en los empleados basado en la amistad y crear políticas que apoyen dicho objetivo.

- » Es necesario asignar un presupuesto para la investigación y desarrollo que permita ampliar la gama de platos étnicos, de tal forma en el futuro se aumente la oferta y también se incluya en la carta platos étnicos de otros países latinoamericanos.

8. Bibliografía

1. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Generación de Modelos de Negocio. Deusto S.A. Ediciones, 2011.
2. Alexander Osterwalder. The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Universite de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales. 2004.
3. Thomas W. Malone, Peter Weill, Richard K. Lai, Victoria T. D'Urso, Do Some Business Models Perform Better than Others?. George Herman, Thomas G. Apel, and Stephanie L. Woerner. MIT Sloan Working Paper 4615-06. May 2006.
4. Malcolm Gladwell. The Tipping point. Little Brown and Company. 2000.
5. Senge, Peter M. "The Practice of Innovation" Leader to Leader. 9 (Summer 1998).
6. Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey . Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. McGraw Hill, 2004, Pág. 211.
7. Franklin Enrique, «Organización de Empresas», Segunda Edición, McGraw Hill, 2004, Pág. 177.
8. Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, «Administración y Dirección», McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 244.
9. Fleitman Jack, «Negocios Exitosos», Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283.
10. Stanton, Etzel y Walker, «Fundamentos de Marketing», 13a Edición, McGraw Hill, 2004, Pág. 668.
11. Diccionario Enciclopédico, Océano, Edición 1997, Pág. 1074.
12. José Serafín Clemente Ricolfe, Beatriz Gómez Layana. Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida. Boletín económico de ICE N° 2898. Dic 2006.
13. Jacques Bessenay, Philippe Mazzetti, Philippe Blot. Le Restaurant. Theorie et Practique. Tome 2. Editions Jacques Lanore. 1987. Pág. 103.

14. Paola Menz, Alvaro Salazar, Filippo Valdatta. Trabajo de Seminario para optar al título de administrador en producción hotelera. Restaurante Italiano da Carla. Inacap 2008.
15. Claudio Daza, Francisca Daza. Trabajo de Seminario para optar al título de administrador de hoteles y restaurant. Restaurante Griego Soufala. Inacap 2012.
16. Carlos Durón García. El restaurante como empresa. Trillas, México 1989.
17. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Prentice Hall. México 2007.
18. Kotler & Armstrong. Fundamentos de Marketing. Octava edición. Pearson Education. Mexico 2008.

9. Páginas web:

- P1. The importance of entrepreneurship in small businesses
<http://businesscasestudies.co.uk/nfte-uk/the-importance-of-entrepreneurship-in-small-businesses/the-importance-and-benefits-of-small-businesses-today.html#axzz2SHDEVg8O>
- P2. How to Turn Your Good Restaurant into a Great Business
<http://www.restaurantowner.com/public/565.cfm>
- P3. The Secret Ingredient to Restaurant Success
<http://www.entrepreneur.com/article/168252>
- P4. Secrets of the top tables: Why do some restaurants fail while others are jam-packed?
<http://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/features/secrets-of-the-top-tables-why-do-some-restaurants-fail-while-others-are-jampacked-8135702.html>
- P5. El mejor chef del mundo cae seducido ante comida boliviana el noruego Claus Meyer.
<http://www.agn.com.gt/index.php/component/k2/item/4552-el-mejor-chef-del-mundo-cae-seducido-ante-comida-boliviana>
- P6. Los 50 mejores restaurantes del mundo
<http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners/>
- P7. Las 10 claves de éxito de un restaurante.
<http://www.turismoinnova.es/las-10-claves-de-exito-de-un-restaurante/>
- P8. Veinte consejos antes de abrir un restaurante. <http://www.crecenegocios.com/20-consejos-antes-de-abrir-un-restaurante/>
- P9. Cómo diseñar correctamente una promoción de ventas.
http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=72
- P10. Global Restaurant Industry. <http://www.companiesandmarkets.com/MarketInsight/Food-and-Drink/Global-Restaurant-Industry/NI7961>
- P11. Cuentas Nacionales de Chile 2008-2012. <http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/aeg01i.htm>

Guías de restaurantes

- P12. <http://www.laguiar.com>
- P13. <http://www.tripadvisor.com>

Comidas bolivianas

- P14. <http://www.youtube.com/watch?v=PgCkBK4FqPQ>
- P15. <http://www.eschotel.com/html/documentos/lacocinaboliviana.html>
- P16. <http://recetas.ibolivia.net>

10. Anexos

Anexo A. Elaboración de la visión.

Según la literatura encontrada, la visión de una organización es un conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a dónde quiere llegar la organización en un futuro.

- El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

- Esta puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad.

- Debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una Visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización.

- La visión se caracteriza por ser cualitativa, Invitar a la transformación, por ser demandante y alentadora, por constituir una fuerza vital y poderosa, por ser atemporal, por requerir un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia, por ser sistémica, por definirse con amplitud y detalle, por ayudar a definir la razón de existencia de la organización, además de promover acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales. La visión debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización, debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

- Además la visión tiene un propósito estratégico que se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

- La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

- La visión fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.

De acuerdo a Senge, Peter M. (1998), para que una organización logre que todos sus miembros adopten una visión y la vivan de acuerdo a sus ideales, deben de considerar los siguientes puntos:

- La “visión es una imagen del futuro que deseamos”.
- La visión es compartida.
- La Visión Compartida no es una idea.
- La visión es infinita.

Retroalimentación y fijación.

Para revisar la visión y fijarla efectuaremos las respuestas a las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál es la imagen deseada?

b. ¿Cómo seremos en el futuro?

c. ¿Qué haremos en el futuro?

Anexo B. Definición de la Misión

Teniendo en cuenta las definiciones y conceptos de varios autores (Fleitman Jack [9]; Stanton, Etzel y Walker [10]; Enrique Franklin [7], Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín, Rafael Periañez [8]; Diccionario Enciclopédico Océano, etc.), se resume el siguiente concepto de misión:

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué tipos de productos ofrece, qué necesidades satisface y en general, cuáles son los límites de sus actividades. Es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar ahora y en el futuro para hacer realidad la visión. Esto implica que la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe: 1) definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) ser motivante, 3) enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 4) proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que la misión no necesita ser exclusiva de la empresa u organización porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar [10].

Anexo C. Cantidad y tipo general de restaurantes en Santiago de Chile (información de Tripadvisor)

| Tipo de comida | Cantidad de restaurantes | Porcentaje |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------|
| Sudamericana | 303 | 26.9% |
| Cafetería | 82 | 7.3% |
| Italiana | 81 | 7.2% |
| Global/internacional | 55 | 4.9% |
| Resto bar | 55 | 4.9% |
| Japonesa | 52 | 4.6% |
| Marisco | 50 | 4.4% |
| Española | 47 | 4.2% |
| Americana | 42 | 3.7% |
| Sushi | 36 | 3.2% |
| Delicatessen | 35 | 3.1% |
| Pizza | 34 | 3.0% |
| Francesa | 28 | 2.5% |
| Parrillería | 28 | 2.5% |
| China | 27 | 2.4% |
| Mediterránea | 26 | 2.3% |
| Fusión | 18 | 1.6% |
| Asiática | 17 | 1.5% |
| Mexicana/del sudoeste | 13 | 1.2% |
| Vegetariana | 13 | 1.2% |
| Postre | 12 | 1.1% |
| Repostería | 11 | 1.0% |
| Europea | 10 | 0.9% |
| Tailandesa | 10 | 0.9% |
| Alemana | 9 | 0.8% |
| India | 8 | 0.7% |
| De medio oriente | 6 | 0.5% |
| Sopas | 6 | 0.5% |
| Irlandesa | 4 | 0.4% |
| Continental | 2 | 0.2% |
| Vietnamita | 2 | 0.2% |
| Africana | 1 | 0.1% |
| Británica | 1 | 0.1% |
| Cajún & Creole | 1 | 0.1% |
| Caribeña | 1 | 0.1% |
| Griega | 1 | 0.1% |
| Todos | 1127 | 100% |

Anexo D. Restaurantes de Comida Sudamericana en Santiago (Ranking, Clasificación, Precios).

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|-------------------------|----------|---------------|---------------------------------|---------------|-----------------|---------|----------------------|---------------------|
| 1 | Peumayen Ancestral Food | 1 | Fusión | Sudamericana | Chile | Etnica | Yes | 10.015 - CL\$ 20.030 | 172 |
| 2 | Osaka | 2 | Fusión | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | | 120 |
| 3 | Casa Bosque | 9 | Parrillada | Parillada | Chilena | Parillada | Yes | CL\$ 13.520 - 16.525 | 79 |
| 4 | Astrid y Gaston | 11 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | | 500 |
| 5 | Aquí esta Coco | 13 | Fusión | Marisquería | Sudamericana | Marisco | Yes | | 428 |
| 6 | Epicureo Providencia | 17 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | 6 € - 19 € | 8 |
| 7 | Ana María Restaurant | 23 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | 23 € - 77 € | 36 |
| 8 | La Mar | 25 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Marisco | Yes | 19 € - 54 € | 259 |
| 9 | Machu Picchu | 31 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | 12 € - 19 € | 66 |
| 10 | Liguria | 32 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | 12 € - 23 € | 262 |
| 11 | Puerto Fuy | 34 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | Chilena | Yes | 19 € - 77 € | 129 |
| 12 | La Hacienda | 37 | Parrillada | Parillada | Argentina | Parillada | Yes | | 65 |
| 13 | Element | 43 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | | 19 |
| 14 | Caleta Lastarria | 44 | Marisquería | Sudamericana | | Marisquería | Yes | | 17 |
| 15 | La Hacienda | 45 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | Yes | | 56 |
| 16 | La Bifería | 47 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | Yes | CL\$ 7.511 - 20.030 | 98 |
| 17 | Senz | 48 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | | 33 |
| 18 | Brisas del Mar | 53 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | | 6 |
| 19 | El Meson Nerudiano | 54 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | | 22 |
| 20 | Fuente Mardoqueo | 58 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | | 14 |
| 21 | Ky | 62 | Fusión | Fusión | China | Fusión | Yes | CL\$ 10.015 | 170 |
| 22 | Asia Lima | 63 | Marisquería | Marisquería | Peruana | Fusión asiática | Yes | | 43 |
| 23 | Happening | 64 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | Yes | 15 € - 19 € | 146 |
| 24 | Park lane | 70 | Marisquería | Marisquería | Contemporanea | | Yes | | 12 |
| 25 | Pantaleon | 71 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | 8 € - 12 € | 8 |
| 26 | Ciudadano | 73 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | Yes | | 102 |
| 27 | Eladio Restaurant | 79 | Parrillada | Sudamericana | Chilena | Parrilladas | Yes | 12 € - 23 € | 178 |
| 28 | Galindo | 83 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | 6 € - 12 € | 179 |
| 29 | Madame Tusan | 85 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | | 12 |
| 30 | Hanzo | 88 | Fusión | Sudamericana | Japonesa | Japonesa | Yes | | 22 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|--------------------------|----------|---------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------|---------|-----------------------|---------------------|
| 31 | Dona Tina | 90 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | Yes | | 35 |
| 32 | Don Gaviota | 92 | Marisquería | Marisquería | Chilena | Chilena | Yes | | 5 |
| 33 | Zabo Restaurant | 94 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | Yes | 14 € - 22 € | 44 |
| 34 | La Percanta | 97 | Parrillada | Parillada | Chilena | Parillada | Yes | | 25 |
| 35 | Ocean Pacific's | 100 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | Internacional | Yes | CL\$ 10.015 - 100.150 | 193 |
| 36 | El Ancla | 106 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 54 |
| 37 | La Tasca de Altamar | 107 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | CL\$ 9.014 - 22.033 | 31 |
| 38 | El Caramano | 109 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 8 € - 12 € | 41 |
| 39 | Osadía | 110 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | CL\$ 2.504 - 5.008 | 60 |
| 40 | Oporto | 111 | Parrillada | Parillada | Argentina | Argentina, Parrilladas, | | CL\$ 4.006 - 12.519 | 26 |
| 41 | Tanaka | 114 | Fusión | Sudamericana | Peruana Japonesa | Japonesa, Peruana | No | 4 € - 12 € | 25 |
| 42 | Puerto Calbuco | 116 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | Chilena | No | 15 € - 154 € | 20 |
| 43 | Del Beto Restaurant | 124 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 42 |
| 44 | Tales Bistro | 128 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 45 | La Hacienda Gauchal | 129 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | No | | 16 |
| 46 | San Remo | 134 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 47 | Ciudad Vieja | 135 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Bar, Sandwiches | No | | 53 |
| 48 | Opera/ Catedral | 135 | Fusión | Fusión | Chilena | Ecectica | | | 135 |
| 49 | Astoria | 136 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 11 |
| 50 | Restaurant Girotorio | 137 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 34 |
| 51 | Cap Ducal | 138 | Marisquería | Marisquería | Internacional | Mediterranea | No | CL\$ 12.519 - 30.045 | 26 |
| 52 | ostras azocar | 139 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 66 |
| 53 | Juan y medio | 142 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 31 |
| 54 | De cangrejo a conejo | 144 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Mediterránea | No | | 62 |
| 55 | La Perla del Pacifico | 145 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | CL\$ 5.008 - 12.519 | 114 |
| 56 | Hard Rock Cafe Santiago | 146 | Internacional | Sudamericana | Chilena Americana | Americana, Chilena | No | 23 € - 46 € | 76 |
| 57 | Peru Magico | 149 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 25 |
| 58 | El Meson de la Patagonia | 152 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 48 |
| 59 | Tanta | 153 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 8 €- 15 € | 173 |
| 60 | Olan | 156 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 8 | 109 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|-------------------------------|----------|---------------|---------------------------------|----------------|---------------------|---------|----------------------|---------------------|
| 61 | Lomit's | 159 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Sandwiches | No | | 89 |
| 62 | Mares de Chile | 161 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 14 |
| 63 | ivorino Lastarria | 164 | Marisquería | Marisquería | America latina | Contemporania | No | | 12 |
| 64 | Ica | 166 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 26 |
| 65 | El otro sitio | 167 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 15 € - 19 € | 48 |
| 66 | Como en Lima | 168 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 23 |
| 67 | Aji seco | 169 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 6 € - 19 € | 125 |
| 68 | Bar Liguria | 171 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 26 |
| 69 | Peru Gustoso | 177 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 23 |
| 70 | Restaurant Paján | 181 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 9 |
| 71 | Azul Profundo | 183 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Marisco | No | | 184 |
| 72 | mosai cafe | 186 | Marisquería | Marisquería | Internacional | | No | | 19 |
| 73 | Tambo | 190 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 33 |
| 74 | Guardar Divertimento | 195 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 58 |
| 75 | Tierra Noble | 198 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | CL\$ 12.519 - 50.075 | 76 |
| 76 | El Cid Restaurant | 211 | Fusión | Fusión | Internacional | Fusión | | CL\$ 501 | 15 |
| 77 | Misky Mikuy | 211 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 5 |
| 78 | Confitería Las Torres | 213 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 12 € - 19 € | 47 |
| 79 | Santa Brasa | 223 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 23 € - 62 € | 64 |
| 80 | GANADEROS CAPITAL | 227 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina, Chilena | No | | 19 |
| 81 | Santo Remedio | 229 | Fusión | Fusión | | Fusión | | | 43 |
| 82 | Restorán La Tabla | 231 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | No | | 12 |
| 83 | El Sol | 232 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 10 |
| 84 | La casa vieja | 234 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 50 |
| 85 | Chilenazo | 235 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 27 |
| 86 | Warique | 237 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 15 € - 19 € | 10 |
| 87 | El Fogon del Gaucho | 240 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 8 |
| 88 | Squella | 245 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 12 € - 15 € | 8 |
| 89 | El Novillero | 247 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 2 |
| 90 | Restaurante & Bar Republicano | 255 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 13 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|------------------------|----------|---------------|---------------------------------|--------------|------------------------|---------|----------------------|---------------------|
| 91 | Los Adobes de Argomedo | 260 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 68 |
| 92 | Lima Limón | 262 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 20 |
| 93 | Santabrasa | 262 | Parrillada | Parillada | Chilena | Parillada | | CL\$ 20.030 - 25.038 | 139 |
| 94 | CRUZ COKE | 267 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 4 |
| 95 | Mochica | 274 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 12 |
| 96 | Esquina de Dioses | 275 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 13 |
| 97 | Parrilladas Argentinas | 277 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | No | 8 €- 39 € | 27 |
| 98 | Tío Lucho | 277 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 9 |
| 99 | La Rambla | 284 | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | No | 8 € - 12 € | 3 |
| 100 | Muqueca | 287 | Brasileña | Sudamericana | Brasileña | Brasileña | No | | 15 |
| 101 | Raul Correa y Familia | 295 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Internacional | No | | 69 |
| 102 | Restoran Jofre | 296 | Fusión | Fusión | Chilena | Fusión | | CL\$ 7.511 - 15.023 | 18 |
| 103 | La Mar Cebichería | 299 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 4 |
| 104 | Bariloche Restaurant | 301 | Chilena | Sudamericana | Argentina | Parillada | No | | 23 |
| 105 | Don Carlos | 302 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | No | 19 € - 77 € | 39 |
| 106 | Donde Kery | 308 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 107 | Quijote | 308 | Fusión | Fusión | Chilena | Eclectica | | | 7 |
| 108 | El Galeon | 313 | Marisquería | Marisquería | Chilena | Chilena, Marisco | No | CL\$ 2.504 - 5.008 | 214 |
| 109 | Guardar Costa Verde | 313 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 3 |
| 110 | El Rustico | 314 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 7 |
| 111 | Marisquería Tahiti | 314 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 4 |
| 112 | Ebano | 315 | Fusión | Fusión | | Fusión | | | 26 |
| 113 | Terraza | 318 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 17 |
| 114 | Coco Loco | 325 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | CL\$ 12.519 - 50.075 | 85 |
| 115 | El Venecia | 329 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 6 € - 15 € | 16 |
| 116 | Sur Patagonico | 330 | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | No | | 26 |
| 117 | Gabriela Restaurante | 334 | Fusión | Fusión | Chilena | Fusión | | CL\$ 10.015 - 14.021 | 7 |
| 118 | Pardo's Chicken | 334 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 12 € - 23 € | 23 |
| 119 | Mamut | 336 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 84 |
| 120 | Sukalde | 339 | Fusión | Fusión | | Fusión | | CL\$ 10.015 - 12.519 | 47 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|------------------------------|----------|---------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------|---------|--------------------|---------------------|
| 121 | Empanadas Zumino | 340 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 122 | Madera & Carbon | 349 | Colombiana | Sudamericana | Colombiana | Colombiana | No | | 3 |
| 123 | Il Mundo del Vino | 353 | Parrillada | Sudamericana | Argentina | Argentina | No | | 2 |
| 124 | Infante 51 | 354 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 73 |
| 125 | Don Peyo restaurant | 356 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 4 € - 8 € | 9 |
| 126 | Cafetto | 357 | Fusión | Fusión | Chilena | Eeclctica | | | 22 |
| 127 | Noi | 358 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 8 |
| 128 | Pailalen | 368 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 7 |
| 129 | El Templo del Inka | 374 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 6 |
| 130 | Pachamama | 379 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 31 |
| 131 | Brandiaran | 380 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 15 |
| 132 | Junta Nacional | 381 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 133 | Donde Augusto | 383 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 427 |
| 134 | Avvocato | 385 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 6 |
| 135 | Mane Restaurant | 389 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 4 |
| 136 | Costamia | 390 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 27 |
| 137 | Los Vikingos | 392 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | | | 21 |
| 138 | Sangucados | 392 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Pub restaurante, | No | | 1 |
| 139 | Gelateria y Cafeteria Cram | 393 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 140 | Angus Restaurant | 396 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 141 | Terra Mar | 397 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 8 € - 23 € | 2 |
| 142 | Cafe del Museo | 402 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 31 € - 54 € | 8 |
| 143 | Muneca Brava | 403 | Peruana | Sudamericana | Americana, Peruana | Americana, Peruana | No | | 23 |
| 144 | Miguel Torres Restaurante de | 404 | Internacional | Sudamericana | Chilena Mediterranea | Chilena, Mediterránea, | No | | 23 |
| 145 | Bahia Pilolcura | 407 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | CL\$ 2.504 - 6.009 | 4 |
| 146 | El rincon de las canallas | 412 | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | No | 8 € - 12 € | 1 |
| 147 | Ibis de Puerto Varas | 414 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 78 |
| 148 | La Bomba Del Divertimento | 416 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 149 | La Chimenea | 417 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Marisco, Bar | No | 15 € - 39 € | 24 |
| 150 | El Palenque | 418 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 2 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|------------------------------|----------|---------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------|---------|-------------|---------------------|
| 151 | Restaurant Marcoa | 422 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 3 |
| 152 | El Establo | 423 | Parrillada | Marisquería Parillada Sushi | Internacional | Parillada | | | 10 |
| 153 | Bulebar | 425 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 19 € - 27 € | 6 |
| 154 | Sabores Que Nos Unen | 433 | Internacional | Sudamericana | Centroamerica | Centroamerica | No | 4 € - 15 € | 4 |
| 155 | Tres Continentes | 436 | Internacional | Sudamericana | Italiana Japonesa | Italiana, Japonesa, | No | | 40 |
| 156 | Costa Nazca | 438 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 17 |
| 157 | La Querencia | 439 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 4 |
| 158 | La Pescaderia BordeRio | 440 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 16 |
| 159 | Restaurante Dario | 444 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 160 | Sol Restaurant | 450 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 6 |
| 161 | Gran Museo Peruano | 451 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 12 € - 92 € | 7 |
| 162 | Tavelli - Teatro Municipal | 452 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 17 |
| 163 | El Rincon de Botero | 457 | Colombiana | Sudamericana | Colombiana | Colombiana | No | | 6 |
| 164 | Los Reyes | 459 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 19 € - 35 € | 3 |
| 165 | Fresia | 463 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 166 | Enrico Caruso | 466 | Internacional | Sudamericana | Chilena Mediterránea | Chilena, Mediterránea | No | | 5 |
| 167 | Tip y Tap | 468 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 13 |
| 168 | Thelonious | 472 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 169 | Olivas | 473 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 8 | 7 |
| 170 | la vega chica | 484 | Sudamericana | Sudamericana | Chilena Peruana | Chilena, Peruana | No | | 3 |
| 171 | El Gauchito | 485 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Internacional, | No | | 4 |
| 172 | Restaurant Caleta Pan de | 487 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 173 | El Batan del Inca | 489 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 8 |
| 174 | Restaurant Senz, Santiago de | 495 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 4 |
| 175 | Maria del Mar | 500 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | Chilena | No | 8 € - 15 € | 8 |
| 176 | Se Cocina Chicureo | 503 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 6 |
| 177 | Las Delicias de Quirihue | 506 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 8 € - 12 € | 6 |
| 178 | Cocina Ica Peruano | 508 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 4 € - 8 € | 2 |
| 179 | Pasta e Mare | 516 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 180 | Guardar Fogon del Gaucho | 521 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 9 € - 12 € | 5 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|------------------------------|----------|---------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------|---------|----------------------|---------------------|
| 181 | Restaurant Hotel NH-Santiago | 523 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 3 |
| 182 | Los Sabores Del Inca | 526 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 183 | Café Bizarre | 529 | Fusión | Fusión | Chilena | Eclectica | | | 3 |
| 184 | El Chilenazo | 534 | Parrillada | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 185 | Casa Lastarria | 536 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 26 |
| 186 | El Encuentro | 538 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 187 | Bar de Rene | 541 | Chilena | Sudamericana | Chilena, Bar | Chilena, Bar | No | | 30 |
| 188 | Caminito | 542 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 189 | Morning Cafe & Bar | 543 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 190 | Donde Landeo | 547 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 12 |
| 191 | Mulato | 550 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 192 | Montana Steakhouse | 552 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | | | 66 |
| 193 | El Parron | 553 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 44 |
| 194 | Meson Austral Restaurante | 553 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 195 | Antuperu | 554 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 4 |
| 196 | Sabores del Peru | 555 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 12 € - 15 € | 7 |
| 197 | El gusto peruano | 557 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 4 € - 12 € | 1 |
| 198 | Los Gordos | 558 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Internacional | No | 15 € - 19 € | 8 |
| 199 | Alberto Restobar | 560 | Internacional | Sudamericana | Peruana Mediterranea | Italiana, Mediterránea, | No | 15 € - 19 € | 3 |
| 200 | Puerto Marisko | 560 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 67 |
| 201 | Acuarela | 561 | Brasileña | Sudamericana | Brasileña | Sushi, Brasileña, | No | 6 € - 12 € | 14 |
| 202 | Museo Peruano | 571 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 7 |
| 203 | Ostras Holanda | 577 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 5 |
| 204 | El Buen Corte | 582 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 2 |
| 205 | St. Patrick's Day Irish Pub | 585 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 15 € - 22 € | 6 |
| 206 | La Pescadería de Walker | 590 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | CL\$ 15.023 - 25.038 | 8 |
| 207 | Camaron de Gorbea | 592 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 8 € - 12 € | 7 |
| 208 | UVA | 595 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | Chilena | No | CL\$ 5.008 - 7.511 | 3 |
| 209 | Restaurant La Jovita | 596 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 210 | Las Pipas de Serrano | 597 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|---------------------------|----------|---------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------|-------------|---------------------|
| 211 | Restaurante Dona Paula | 599 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 212 | SeviChela | 603 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 213 | Vallenar | 606 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 214 | Pz | 609 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | | | 1 |
| 215 | Guardar Chilenazo | 618 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 23 € - 39 € | 10 |
| 216 | Barra Mar | 620 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 217 | El rey de la paila marina | 622 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 1 |
| 218 | Rai | 622 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 12 |
| 219 | Capilla Los Troncos | 624 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 220 | Caballero de los Mares | 625 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 221 | Mi Causa | 628 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 222 | Fusión Peruana | 636 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 223 | Mendo's | 638 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 224 | Jhonny Be Good | 639 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 8 € - 12 € | 1 |
| 225 | Phone Box Pub | 642 | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | No | | 10 |
| 226 | Nuria | 646 | Internacional | Sudamericana | Sudamericana Mediterránea | Chilena, Sudamericana, | No | | 62 |
| 227 | Doce Trece Schop & | 647 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | | | 2 |
| 228 | Restaurant Mojaito del | 649 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 229 | Catamaran | 650 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 3 |
| 230 | la nona | 654 | Internacional | Sudamericana | Chilena Americana | Americana, Chilena, Pub | No | | 7 |
| 231 | Puerto Pizarro | 656 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 3 |
| 232 | Faisan D' Or | 659 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 233 | El Rey del Mariscal | 670 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 15 € - 19 € | 4 |
| 234 | Mixtura | 673 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 2 |
| 235 | El Chalan | 676 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 20 |
| 236 | Sol Restaurant | 678 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 12 € - 15 € | 2 |
| 237 | Break | 680 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 238 | Alfresco | 681 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 2 € - 15 € | 12 |
| 239 | La Cabaña del Inca | 685 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 240 | Café (Converseria) de | 690 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Cafetería | No | | 2 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|----------------------------|----------|---------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------|---------|----------------------|---------------------|
| 241 | Asian Bistro | 694 | Fusión | Fusión | Internacional | Fusión | | CL\$ 7.511 - 10.015 | 48 |
| 242 | Como Agua para chocolate | 695 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 3 |
| 243 | Amigos Del Mar | 697 | Marisquería | Marisquería | Chilena | | No | | 1 |
| 244 | Marisquería la Julita 1 | 698 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 1 |
| 245 | La Cazuela | 708 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 9 € - 23 € | 1 |
| 246 | Pura Carne | 711 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 5 |
| 247 | La Gran Ola | 715 | Fusión | Sudamericana | Peruana Japonesa | Japonesa, Peruana | No | | 1 |
| 248 | Mar de Vina | 726 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 31 |
| 249 | Cevichería Constitución | 732 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 10 |
| 250 | Xampanyet | 737 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 22 |
| 251 | Bar La Junta | 740 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 2 € - 8 € | 9 |
| 252 | De Tomo y Lomo | 742 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 253 | Myriam | 747 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 1 |
| 254 | Caspian, el templo de la | 753 | Sudamericana | Sudamericana | Chilena Peruana | Chilena, Peruana, | No | 8 € - 12 € | 1 |
| 255 | EL POPULAR "desde siempre" | 758 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 256 | Don Rodrigo | 763 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 257 | Maldito Chef | 765 | Internacional | Sudamericana | Chilena Americana | Americana, Chilena | No | 15 € - 19 € | 11 |
| 258 | Bar Sismico | 768 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Bar, Pub , Pub | No | 4 € - 23 € | 3 |
| 259 | El Camaron | 778 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 5 |
| 260 | Santería | 785 | Fusión | Fusión | Latina | Fusión | | CL\$ 10.015 - 12.519 | 6 |
| 261 | Mundano | 788 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 2 |
| 262 | Sacsayhuaman | 791 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 3 |
| 263 | La Cocinería | 802 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 264 | Victoria | 802 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | 8 € - 12 € | 3 |
| 265 | Las Americas | 806 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 266 | Parrilla del 37 | 807 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 267 | Santa Bohemia | 808 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 268 | Rocoto | 809 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 269 | 5 Arcos Gastronomía | 812 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 270 | Alto Peru | 813 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|-----------------------------|----------|---------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------|---------|----------------------|---------------------|
| 271 | La Fuente de Vitacura | 814 | Parrillada | Parillada | Chilena | Parillada | | | 3 |
| 272 | El Encanto Chileno | 816 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 273 | Magno Club | 817 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 274 | Las Lanzas | 829 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena, Bar | No | 8 € - 15 € | 33 |
| 275 | Mito Urbano | 844 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 276 | La Copa Feliz (del Eden) | 852 | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | Sudamericana | No | | 9 |
| 277 | Guris Los Leones | 862 | Brasileña | Sudamericana | Brasileña | Brasileña | No | | 7 |
| 278 | La Granja de Fabian | 883 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 2 |
| 279 | Restaurant San Francisco | 885 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | 8 € - 19 € | 1 |
| 280 | Hijo del sol | 890 | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 281 | Pepino's | 891 | Internacional | Sudamericana | Americana Sudamericana | Americana, Hamburgueserí | No | | 1 |
| 282 | Nepal | 893 | Marisquería | Marisquería | Internacional | Sushi | No | CL\$ 10.015 - 12.519 | 3 |
| 283 | Bar Flamingo | 895 | Marisquería | Marisquería | Peruana | | No | | 1 |
| 284 | Lucia Bistro | 896 | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 5 |
| 285 | la joya del pacifico | 912 | Marisquería | Marisquería | Sudamericana | | No | | 15 |
| 286 | Schopdog | 914 | Parrillada | Parillada | Internacional | Parillada | | | 2 |
| 287 | El Bohio | 921 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 6 |
| 288 | Roll's Bar | 923 | Fusión | Fusión | Japonesa | Fusión | | CL\$ 7.511 | 5 |
| 289 | Dalai Lomo | 930 | Parrillada | Parillada | | Parillada | | | 3 |
| 290 | DonBife | 955 | Parrillada | Parillada | Argentina | Parillada | | | 7 |
| 291 | Cocoa | NH | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | 1 |
| 292 | Vichuquen | NH | Chilena | Sudamericana | Chilena | Chilena | No | | 1 |
| 293 | Aji amarillo | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 294 | amberes | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 295 | Ana Luisa & Cafe Bistro | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 296 | Apero | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 297 | Barralochi | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 298 | Cecilia Amenabar, | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 299 | Cevichería Restaurante Perú | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 300 | De copas | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|-----------------------------|----------|---------------|---------------------------------|------------|-------------|---------|--------|---------------------|
| 301 | El Masticon | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 302 | El Quijote | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 303 | El Rancho | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 304 | El Reloj | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 305 | El Rincon de Doña Maria | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 306 | El Rincón de la Mamita | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 307 | Encuentro Peruano | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 308 | Frutos Del Mar | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 309 | Fuente Portena | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 310 | House of beef | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 311 | IT Presidente Riesco | | Internacional | Sudamericana | Sandwiches | | No | | |
| 312 | KO restaurante | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 313 | La Casona de Cajamarca | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 314 | La cocina de Leo | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 315 | La Disputada 15457 (Pastor | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 316 | La Louisiana Santiago Chile | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 317 | La Punta | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 318 | La Tinaja de Villa Alegre | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 319 | La Zaranda Restaurante | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 320 | Maldito Bar | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 321 | Montagu | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 322 | Motosandwich | | Fusión | Fusión | Chilena | Sandwich | No | | |
| 323 | Mr Barbacoa | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 324 | Pancho Causeo | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 325 | Peru al Gusto | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 326 | Phinphilinpausa | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 327 | Piscis Australis | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 328 | Polo's Pollos | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 329 | Posada Don Pepe | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 330 | Puerto Callao | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | Clasificación según Tripadvisor | Pais | Tipo cocina | Top 100 | Precio | Numero de opiniones |
|--------|-----------------------------|----------|---------------|---------------------------------|---------|-------------|---------|--------|---------------------|
| 331 | Restaurant Mistura del Peru | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 332 | Rubik Restobar | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 333 | Sabores del Mundo | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 334 | San Marcos | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 335 | Santa Marta | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 336 | Santisimo | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 337 | Sol Del Cuzco | | Peruana | Sudamericana | Peruana | Peruana | No | | |
| 338 | Windsor | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 339 | Zabo Bellavista | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |
| 340 | Zunino | | Sudamericana | Sudamericana | | | No | | |

Anexo E. Los mejores restaurantes de comida Sudamericana entre los 100 mejores de Santiago.

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Clasificación | País | Tipo cocina | Precio |
|--------|-------------------------|----------|---------------|---------------|---------------|----------------------|
| 1 | Peumayen Ancestral Food | 1 | Fusión | Chile | Étnica | 10.015 - CL\$ 20.030 |
| 2 | Osaka | 2 | Fusión | Peruana | Peruana | |
| 3 | Casa Bosque | 9 | Parrillada | Chilena | Parrillada | CL\$ 13.520 - 16.525 |
| 4 | Astrid y Gastón | 11 | Peruana | Peruana | Peruana | |
| 5 | Aquí esta Coco | 13 | Fusión | Sudamericana | Marisco | |
| 6 | Epicureo Providencia | 17 | Chilena | Chilena | Chilena | 6 € - 19 € |
| 7 | Ana María Restaurant | 23 | Chilena | Chilena | Chilena | 23 € - 77 € |
| 8 | La Mar | 25 | Peruana | Peruana | Marisco | 19 € - 54 € |
| 9 | Machu Picchu | 31 | Peruana | Peruana | Peruana | 12 € - 19 € |
| 10 | Liguria | 32 | Chilena | Chilena | Chilena | 12 € - 23 € |
| 11 | Puerto Fuy | 34 | Marisquería | Sudamericana | Chilena | 19 € - 77 € |
| 12 | La Hacienda | 37 | Parrillada | Argentina | Parrillada | |
| 13 | Element | 43 | Chilena | Chilena | Chilena | |
| 14 | Caleta Lastarria | 44 | Marisquería | | Marisquería | |
| 15 | La Hacienda | 45 | Parrillada | Argentina | Argentina | |
| 16 | La Biferia | 47 | Parrillada | Internacional | Parrillada | CL\$ 7.511 - 20.030 |
| 17 | Senz | 48 | Peruana | Peruana | Peruana | |
| 18 | Brisas del Mar | 53 | Peruana | Peruana | Peruana | |
| 19 | El Mesón Nerudiano | 54 | Chilena | Chilena | Chilena | |
| 20 | Fuente Mardoqueo | 58 | Chilena | Chilena | Chilena | |
| 21 | Ky | 62 | Fusión | China | Fusión | CL\$ 10.015 |
| 22 | Asia Lima | 63 | Marisquería | Peruana | Fusión | |
| 23 | Happening | 64 | Parrillada | Argentina | Argentina | 15 € - 19 € |
| 24 | Park Lane | 70 | Marisquería | Contemporánea | | |
| 25 | Pantaleón | 71 | Peruana | Peruana | Peruana | 8 € - 12 € |
| 26 | Ciudadano | 73 | Parrillada | Internacional | Parrillada | |
| 27 | Eladio Restaurant | 79 | Parrillada | Chilena | Parrilladas | 12 € - 23 € |
| 28 | Galindo | 83 | Chilena | Chilena | Chilena | 6 € - 12 € |
| 29 | Madame Tusan | 85 | Peruana | Peruana | Peruana | |
| 30 | Hanzo | 88 | Fusión | Japonesa | Japonesa | |
| 31 | Dona Tina | 90 | Chilena | Chilena | Chilena | |
| 32 | Don Gaviota | 92 | Marisquería | Chilena | Chilena | |
| 33 | Zabo Restaurant | 94 | Peruana | Peruana | Peruana | 14 € - 22 € |
| 34 | La Percanta | 97 | Parrillada | Chilena | Parrillada | |
| 35 | Ocean Pacific's | 100 | Marisquería | Sudamericana | Internacional | 15 € - 150€ |

Anexo F. Comentarios de los clientes de los mejores restaurantes de comida Sudamericana de Santiago.

| Numero | Nombre restaurante | Posición | Comentario 1 | Comentario 2 |
|--------|-------------------------|----------|--|---|
| 1 | Peumayen Ancestral Food | 1 | Viaje culinario por Chile 06/10/2013 | Toda una experiencia 04/10/2013 |
| 2 | Osaka | 2 | “100% recomendable!!” 18/06/2013 | “Excelente” 10/06/2013 |
| 3 | Casa Bosque | 9 | “Muy buen lugar” 02/10/2013 | “Sorprendido” 01/10/2013 |
| 4 | Astrid y Gaston | 11 | “Muy buen lugar pero caro” 28/06/2013 | “Restorán peruano de muy buena calidad...” 15/06/2013 |
| 5 | Aquí esta Coco | 13 | Exelente | Lo mejor de Santiago |
| 6 | Epicureo Providencia | 17 | “Excelente servicio y calidad de la com...” 28/06/2013 | “Calidad excelente y constante” 15/06/2013 |
| 7 | Ana Maria Restaurant | 23 | “Muy bueno, pero de precio bastante alt...” 21/06/2013 | “Caza menor a la carta” 04/06/2013 |
| 8 | La Mar | 25 | “Impecable como todos los La Mar que vi...” 24/06/2013 | “Una cevicheria elegante” 24/06/2013 |
| 9 | Machu Picchu | 31 | “Buena calidad y buen precio” 28/06/2013 | “Recomendable experiencia” 16/06/2013 |
| 10 | Liguria | 32 | “Recomendable” 20/06/2013 | “Recomendable” 12/06/2013 |
| 11 | Puerto Fuy | 34 | “Cena romántica en Puerto Fuy” 24/06/2013 | “Abundante y buena presentación” 22/06/2013 |
| 12 | La Hacienda | 37 | “Buenas carnes” 18/08/2013 | “Para comer una buena carne!!!” 01/07/2013 |
| 13 | Element | 43 | “Opción gourmet en La Reina” 01/07/2013 | “Delicioso, acogedor y excelente servic...” 21/06/2013 |
| 14 | Caleta Lastarria | 44 | Extraordinario | Muy buena atencion |
| 15 | La Hacienda | 45 | “Precio calidad en carnes, lo mejor...” 23/04/2013 | “Si buscas los mejores cortes en carnes...” 16/03/2013 |
| 16 | La Biferia | 47 | “Excelente comida y atencion” 12/09/2013 | “Excelente.” 04/09/2013 |
| 17 | Senz | 48 | “Buen ambiente” 14/05/2013 | “Sitio muy especial” 22/04/2013 |
| 18 | Brisas del Mar | 53 | “Excelente preparación” 04/06/2013 | “SUPER RECOMENDABLE” 14/05/2013 |
| 19 | El Meson Nerudiano | 54 | “Con el romanticismo de Neruda” 30/06/2013 | “una tarde en el meson” 27/06/2013 |
| 20 | Fuente Mardoqueo | 58 | “Imperdible” 02/07/2013 | “Muy ricos sandwichs” 02/07/2013 |
| 21 | Ky | 62 | “Algo distinto” 01/10/2013 | “El curry delicioso” 24/09/2013 |
| 22 | Asia Lima | 63 | "Buen almuerzo" | "Excelente" |
| 23 | Happening | 64 | “Distinguido lugar en Santiago” 22/06/2013 | “Ideal para los amantes de las carnes.” 30/01/2013 |
| 24 | Park lane | 70 | Muy buena atencion | Buffet fantastico de mariscos |
| 25 | Pantaleon | 71 | “La mejor picada peruana” 11/12/2012 | “Buena relación precio calidad” 11/11/2012 |
| 26 | Ciudadano | 73 | “Agradable lugar” 22/09/2013 | “Muy buen lugar para la previa.” 02/09/2013 |
| 27 | Eladio Restaurant | 79 | “Familiar” 02/07/2013 | “Restorán casi tradicional imperdible d...” 15/06/2013 |
| 28 | Galindo | 83 | “Una gran picada” 28/06/2013 | “Para comer comida típica chilena es un...” 21/06/2013 |
| 29 | Madame Tusan | 85 | “Espectacular mezcla de comida China y...” 01/07/2013 | “¡Muy buen lugar! un 7” 28/06/2013 |
| 30 | Hanzo | 88 | “Excelente comida” 24/06/2013 | “Grandes sabores!” 15/05/2013 |
| 31 | Dona Tina | 90 | “Sabores de buena comida chilena!” 01/06/2013 | “Típico Chileno” 15/04/2013 |
| 32 | Don Gaviota | 92 | Una picada riquisima!!!! 07/10/2013 | "Una verdadera picada" 08/09/2013 |
| 33 | Zabo Restaurant | 94 | “Extraordinario restaurant / bar” 18/06/2013 | “Es el Mejor Restaurante de Sushi en Sa...” 28/05/2013 |
| 34 | La Percanta | 97 | “Mejor ambiente que menú” 31/08/2013 | “Nuevo que vale la pena visitar” 15/07/2013 |
| 35 | Ocean Pacific's | 100 | Una ambientación genial! 03/09/2013 | Mas que un restaurant una atraccion turistica... 03/09/2013 |

Anexo G. Lista de algunos platos bolivianos

| | | | | | | | |
|----|-----------------------------|----|-------------------|----|-------------------------------|----|-----------------------|
| 1 | AjÍ de lengua | 24 | Jolque | 47 | Sajta de pollo | 70 | Relleno de plátano |
| 2 | AjÍ de conejo | 25 | Lagua de plátano | 48 | Salpicón | 71 | Relleno de papa |
| 3 | AjÍ de panza | 26 | Lechón al horno | 49 | Silpancho | 72 | Relleno de tuntas |
| 4 | AjÍ de pata | 27 | Locotos rellenos | 50 | Silpancho a la cochabambina | 73 | Relleno de arroz |
| 5 | Arroz con queso | 28 | Majadito | 51 | Thimpu | 74 | Chairo |
| 6 | Asado de chanco a la olla | 29 | Majao Cruceño | 52 | Tripas rellenas | 75 | Sopa de chaque |
| 7 | Brazuelo de cordero | 30 | Pacumutu | 53 | Trucha a la crema | 76 | Sopa de lisa |
| 8 | Cartucho de jamón | 31 | Pastel de quinua | 54 | Trucha al tomate | 77 | Sopa lacayote |
| 9 | Chajcho | 32 | Pejerrey | 55 | Valdiviano | 78 | Sopa de papa chancada |
| 10 | Chanfaina | 33 | Pejtu de habas | 56 | AjÍ de charque | 79 | Salchipapa |
| 11 | Chanka de pollo | 34 | Picana de navidad | 57 | Mechado de cordero | 80 | Tripa gorda |
| 12 | Charquekan orureño | 35 | Picante de pollo | 58 | Tostaditas de cordero | 81 | Intendente |
| 13 | Chicharrón de cerdo | 36 | Picante surtido | 59 | Charquekan cochabambino | 82 | Tamales bolivianos |
| 14 | Chicharrón de surubí | 37 | Picadillo | 60 | Chicharro de pollo | 83 | Huatía |
| 15 | Chorizos a la chuquisaqueña | 38 | Picana del valle | 61 | Lappi | 84 | Timpu |
| 16 | Conejo estirado | 39 | Pique Macho | 62 | Escabeche de pollo | 85 | Humintas bolivianas |
| 17 | Costillar | 40 | Plátano relleno | 63 | Escabeche de patitas de cerdo | 86 | Locro boliviano |
| 18 | Enrollado criollo | 41 | Plato paceño | 64 | Fricase de pollo | 87 | Pisara |
| 19 | Escabeche de pescado | 42 | Puchero criollo | 65 | Fricase de pecho de res | 88 | Rostro asado |
| 20 | Escabeche de verduras | 43 | Qoqo de pollo | 66 | Lagua de chuño | 89 | Asado de pichón |
| 21 | Falso conejo | 44 | Ranga ranga | 67 | Lagua de choclo | 90 | Queso macha |
| 22 | Fricase de cerdo | 45 | Rebosado de panza | 68 | Lagua de jankaquipa | 91 | P'esque |
| 23 | Fritanga | 46 | Saice tarijeño | 69 | Plato de relleno | 92 | Kispiña |

Nota. Existen adicionalmente una gran variedad de ensaladas, aderezos y platos de quinua.

Anexo H. Estándares de posición de muebles dentro un restaurante.

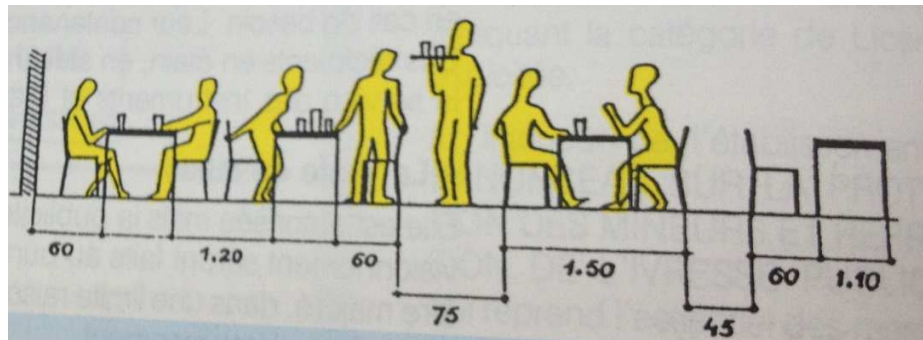
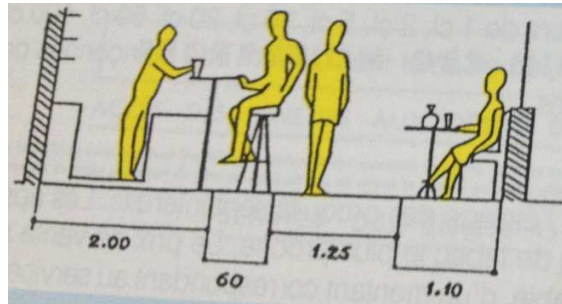


Figura 22. Estándares de posición de sillas, mesas y pasillos (Fuente: [13])

**Anexo I. Ejemplo de simulación de modelo de negocios tipo restaurante gourmet
con introducción gradual de 12 meses**

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 5.513.063 | 11.026.125 | 16.539.188 | 22.052.250 | 27.565.313 |
| Equipamiento | 136.224.000 | | | | |
| Depreciación | 2.045.655 | 2.045.655 | 2.045.655 | 2.045.655 | 2.045.655 |
| Derecho a llave + garantía | 145.000.000 | | | | |
| Arriendo | 6.931.773 | 6.931.773 | 6.931.773 | 6.931.773 | 6.931.773 |
| Uso mall | 2.977.054 | 2.977.054 | 2.977.054 | 2.977.054 | 2.977.054 |
| Costo comida | 1.093.257 | 2.186.514 | 3.279.771 | 4.373.028 | 5.466.285 |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 1.323.135 | 1.323.135 | 1.323.135 | 1.323.135 | 1.323.135 |
| Otros (mantenimiento IT, etc.) | 661.568 | 661.568 | 661.568 | 661.568 | 661.568 |
| Mano de obra | 10.670.000 | 10.670.000 | 10.670.000 | 10.670.000 | 10.670.000 |
| Costos de administración | 6.615.675 | 6.615.675 | 6.615.675 | 6.615.675 | 6.615.675 |
| Otros (I+D) | 275.653 | 551.306 | 826.959 | 1.102.613 | 1.378.266 |
| Ganancia | -308.304.707 | -22.936.555 | -18.792.402 | -14.648.250 | -10.504.098 |
| Acumulado | -308.304.707 | -331.241.262 | -350.033.665 | -364.681.915 | -375.186.012 |

...

| Mes | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| Ventas | 66.156.750 | 66.156.750 | 66.156.750 | 66.156.750 | 66.156.750 |
| Equipamiento | | | | | |
| Depreciación | 2.045.655 | 2.045.655 | 2.045.655 | 2.045.655 | 2.045.655 |
| Derecho a llave + garantía | | | | | |
| Arriendo | 6.931.773 | 6.931.773 | 6.931.773 | 6.931.773 | 6.931.773 |
| Uso mall | 2.977.054 | 2.977.054 | 2.977.054 | 2.977.054 | 2.977.054 |
| Costo comida | 13.119.084 | 13.119.084 | 13.119.084 | 13.119.084 | 13.119.084 |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 1.323.135 | 1.323.135 | 1.323.135 | 1.323.135 | 1.323.135 |
| Otros (mantenimiento IT, etc.) | 661.568 | 661.568 | 661.568 | 661.568 | 661.568 |
| Mano de obra | 10.670.000 | 10.670.000 | 10.670.000 | 10.670.000 | 10.670.000 |
| Costos de administración | 6.615.675 | 6.615.675 | 6.615.675 | 6.615.675 | 6.615.675 |
| Otros (I+D) | 3.307.838 | 3.307.838 | 3.307.838 | 3.307.838 | 3.307.838 |
| Ganancia | 18.504.969 | 18.504.969 | 18.504.969 | 18.504.969 | 18.504.969 |
| Acumulado | -43.084.883 | -24.579.914 | -6.074.945 | 12.430.024 | 30.934.993 |

Anexo J. Ejemplo de simulación de modelo de negocios tipo restaurante de comida rápida con introducción gradual de 12 meses

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 3.900.960 | 7.801.920 | 11.702.880 | 15.603.840 | 19.504.800 |
| Equipamiento | 66.640.320 | | | | |
| Depreciación | 1.180.007 | 1.180.007 | 1.180.007 | 1.180.007 | 1.180.007 |
| Derecho a llave + garantía | 75.000.000 | | | | |
| Arriendo | 4.056.998 | 4.056.998 | 4.056.998 | 4.056.998 | 4.056.998 |
| Uso mall | 2.106.518 | 2.106.518 | 2.106.518 | 2.106.518 | 2.106.518 |
| Costo comida | 1.203.854 | 2.407.709 | 3.611.563 | 4.815.418 | 6.019.272 |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 936.230 | 936.230 | 936.230 | 936.230 | 936.230 |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | 468.115 | 468.115 | 468.115 | 468.115 | 468.115 |
| Mano de obra | 7.925.000 | 7.925.000 | 7.925.000 | 7.925.000 | 7.925.000 |
| Costos de administración | 4.681.152 | 4.681.152 | 4.681.152 | 4.681.152 | 4.681.152 |
| Otros (I+D) | 195.048 | 390.096 | 585.144 | 780.192 | 975.240 |
| Ganancia | -160.492.283 | -16.349.906 | -13.847.848 | -11.345.791 | -8.843.733 |
| Acumulado | -160.492.283 | -176.842.189 | -190.690.038 | -202.035.828 | -210.879.561 |

...

| Mes | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 |
|---------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| Ventas | 46.811.520 | 46.811.520 | 46.811.520 | 46.811.520 | 46.811.520 |
| Equipamiento | | | | | |
| Depreciación | 1.180.007 | 1.180.007 | 1.180.007 | 1.180.007 | 1.180.007 |
| Derecho a llave + garantía | | | | | |
| Arriendo | 4.056.998 | 4.056.998 | 4.056.998 | 4.056.998 | 4.056.998 |
| Uso mall | 2.106.518 | 2.106.518 | 2.106.518 | 2.106.518 | 2.106.518 |
| Costo comida | 14.446.253 | 14.446.253 | 14.446.253 | 14.446.253 | 14.446.253 |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 936.230 | 936.230 | 936.230 | 936.230 | 936.230 |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | 468.115 | 468.115 | 468.115 | 468.115 | 468.115 |
| Mano de obra | 7.925.000 | 7.925.000 | 7.925.000 | 7.925.000 | 7.925.000 |
| Costos de administración | 4.681.152 | 4.681.152 | 4.681.152 | 4.681.152 | 4.681.152 |
| Otros (I+D) | 2.340.576 | 2.340.576 | 2.340.576 | 2.340.576 | 2.340.576 |
| Ganancia | 8.670.670 | 8.670.670 | 8.670.670 | 8.670.670 | 8.670.670 |
| Acumulado | -19.463.180 | -10.792.510 | -2.121.840 | 6.548.830 | 15.219.500 |

Anexo K. Ejemplo de simulación de modelo de negocios tipo restaurante gourmet pequeño con introducción gradual de 12 meses

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 2.138.400 | 4.276.800 | 6.415.200 | 8.553.600 | 10.692.000 |
| Equipamiento | 56.366.280 | | | | |
| Depreciación | 1.070.131 | 1.070.131 | 1.070.131 | 1.070.131 | 1.070.131 |
| Derecho a llave + garantía | 75.000.000 | | | | |
| Arriendo | 5.484.480 | 1.828.160 | 1.828.160 | 1.828.160 | 1.828.160 |
| Uso mall | | | | | |
| Costo comida | 530.064 | 1.060.128 | 1.590.192 | 2.120.256 | 2.650.320 |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 513.216 | 513.216 | 513.216 | 513.216 | 513.216 |
| Otros (mantenimiento IT, etc.) | 256.608 | 256.608 | 256.608 | 256.608 | 256.608 |
| Mano de obra | 3.550.000 | 3.550.000 | 3.550.000 | 3.550.000 | 3.550.000 |
| Costos de administración | 2.566.080 | 2.566.080 | 2.566.080 | 2.566.080 | 2.566.080 |
| Otros (I+D) | 106.920 | 213.840 | 320.760 | 427.680 | 534.600 |
| Ganancia | -143.305.379 | -6.781.363 | -5.279.947 | -3.778.531 | -2.277.115 |
| Acumulado | -143.305.379 | -150.086.742 | -155.366.689 | -159.145.219 | -161.422.334 |

...

| Mes | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
|--------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| Ventas | 25.660.800 | 25.660.800 | 25.660.800 | 25.660.800 | 25.660.800 |
| Equipamiento | | | | | |
| Depreciación | 1.070.131 | 1.070.131 | 1.070.131 | 1.070.131 | 1.070.131 |
| Derecho a llave + garantía | | | | | |
| Arriendo | 1.828.160 | 1.828.160 | 1.828.160 | 1.828.160 | 1.828.160 |
| Uso mall | | | | | |
| Costo comida | 6.360.768 | 6.360.768 | 6.360.768 | 6.360.768 | 6.360.768 |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 513.216 | 513.216 | 513.216 | 513.216 | 513.216 |
| Otros (mantenimiento IT, etc.) | 256.608 | 256.608 | 256.608 | 256.608 | 256.608 |
| Mano de obra | 3.550.000 | 3.550.000 | 3.550.000 | 3.550.000 | 3.550.000 |
| Costos de administración | 2.566.080 | 2.566.080 | 2.566.080 | 2.566.080 | 2.566.080 |
| Otros (I+D) | 1.283.040 | 1.283.040 | 1.283.040 | 1.283.040 | 1.283.040 |
| Ganancia | 8.232.797 | 8.232.797 | 8.232.797 | 8.232.797 | 8.232.797 |
| Acumulado | -23.719.650 | -15.486.853 | -7.254.055 | 978.742 | 9.211.539 |

Anexo L. Receta y preparación del pique a lo macho.



Figura 23. Pique Macho o Pique a lo Macho

Rendimiento: 4 platos

- 500 gramos de carne
- 10 salchichas tipo vienesa
- 8 papas cortadas para fritas
- 4 locotos rojos (fuera de Bolivia utilizar Ají picante)
- 4 huevos duros
- 3 pimiento morrones
- 1 cerveza
- aceitunas
- 2 cebollas rojas
- tomate
- cubito de caldo
- sal , pimienta , ajo , comino
- salsa soja (o soya)

Cómo hacer Pique a lo macho paso a paso:

1. Picar todo corte en larguitos.
2. Cocer en una sartén la carne a fuego lento, cuando le empiece a salir el jugo a la carne con sal se agrega la cebolla y el tomate picados; cuando ya esté bien jugoso; se echa el cubito, ajo, pimienta, comino. Cuando ya tenga un buen sabor le pone el pimiento morrón verde y el locoto rojo para darle color. A continuación se le echa un poco de cerveza para que no esté seco.
3. En otra sartén distinta freír las papas hasta que estén doraditas.
4. Montar el plato se coloca una base de lechuga, se ponen las papas fritas y se coloca pone el preparado encima y le añade un poco de jugo. Los adornos del plato son muy importantes: huevos duros en rodajas y los tomates en rodajas echar un poco de mostaza mayonesa y ketchup.

Consejos y trucos para cocinar Pique a lo macho:

Algunas recetas recomiendan adobar la carne con los condimentos recién molidos (pimienta recién molida, comino recién molido, ajo recién molido, comino entero y se deja reposar mínimo durante 2 horas. La carne es más sabrosa, cuanto más repose con su adobo.

Anexo M. Receta y preparación de las salteñas del departamento de Cochabamba.



Figura 24. Salteñas bolivianas

Rendimiento: 20 Salteñas

Ingredientes Para El Caldo. - Preparamos un día antes un caldo con los siguientes ingredientes

- 1/2 kilo de hueso blanco (rodilla) o una pata de vaca
- 1/4 de hueso de tuétano
- 4 patitas de pollo
- 5 tazas (té) de agua
- 1 cucharilla (té) de sal

Modo de hacer el caldo

01°) Ponemos en una olla con agua fría los huesos y dejamos que den un hervor.

02°) Escurrimos el agua (de esta manera salen todos los pedacitos y la suciedad de los huesos).

03°) Y añadimos las cinco tazas de agua fría, las patitas de pollo y sal para dejar hervir a fuego lento, espumando de rato en rato, hasta que el agua reduzca a la mitad (dos tazas aproximadamente).

04°) Este caldo tiene el objeto de liar (unir) el relleno y al mismo tiempo, debido a la forma de cocción, es un caldo muy sustancioso.

Ingredientes para el relleno. - Para el relleno necesitamos los siguientes ingredientes:

- 1/2 kilo de carne de res (cadera o pulpa)
- 1/4 libra de manteca o mantequilla
- 2 cebollas blancas
- 1 cuchara (sopa) de sal
- 1 taza (té) de cebolla finamente picada
- 1 cucharilla (té) de pimienta dulce
- 1/2 cucharilla (té) de comino molido
- 1 cucharilla (té) de orégano
- 1 cuchara (sopa) de perejil picado
- 4 cucharas (sopa) de ají colorado molido
- 1/4 paquete de mantequilla (50 gramos)
- 1 cuchara (sopa) de azúcar
- 2 tazas (té) del caldo ya preparado
- 1/4 taza (té) de vinagre
- 4 papas runas peladas y cocidas

- 1/2 taza de arvejas peladas y cocidas
- 3 huevos duros
- Aceitunas (opcional)

Modo de hacer el relleno

01°) Machacamos la carne sobre el batán o tabla, la picamos finamente y dejamos en un pocillo con un poco de agua.

02°) Aparte en una olla con la manteca caliente sofreímos la cebolla picada en cuadraditos menudos junto con la sal.

03°) Añadimos pimienta, comino, orégano, perejil y el ají, dejando que se sazone por algunos minutos.

04°) Aumentamos la carne disuelta, y dejamos hervir a fuego lento hasta que este rehogado y suelte su espuma, la que no debemos sacar porque en ella está el sabor y la consistencia del preparado.

05°) Incorporamos la manteca o mantequilla derretida, azúcar, caldo y vinagre.

06°) Continuamos la cocción por cinco minutos.

07°) Para agregarle luego la cebolla verde, papas picadas en daditos y las arvejas.

08°) Mezclamos bien, probamos la sal y retiramos del fuego.

Ingredientes para la masa. - Por la mañana temprano, preparamos la masa con los siguientes ingredientes:

- 1/2 kilo de harina
- 1/2 libra de manteca
- 2 huevos
- 1 taza (té) de agua tibia
- 2 cucharillas (té) de azúcar granulada
- 1 cucharilla (té) de sal

Modo de hacer la masa

01°) Cernimos la harina (a lo que en Quëshwa se llama Jak'u)

02°) Y añadimos la manteca bien caliente.

03°) Mezclamos con una cuchara de palo y dejamos enfriar.

04°) Agregamos uno por uno los huevos, batiendo después de cada adición.

05°) En agua tibia disolvemos el azúcar y la sal y la incorporamos a la anterior preparación, formando una masa suave y seca.

06°) La dejamos reposar por media hora tapando con un repasador limpio y seco.

07°) Dividimos la masa en porciones pequeñas, que usaremos delgadas sobre la tabla levemente enharinada.

08°) Y cortamos en redondeles del tamaño del platillo de la taza de té.

09°) Ponemos dos cucharadas del relleno al centro y encima una rodaja de huevo duro, un trozo de tuétano (CHILLINA e Qhëshua) cocido y una aceituna (si quieres dulce, aumentamos tres pasas de uvas remojadas).

10°) Untamos los bordes de la masa con agua, leche o clara de huevo y doblamos en dos ajustando bien los bordes y formando la empanadita; repulgamos y colocamos el repulgue hacia arriba.

11°) Ponemos bastante separadas sobre una lata ligeramente en mantecada, brochamos (pincelamos) con ají colorado (molido y frito) mezclado con agua o simplemente con yema batida con agua y una pitada de sal y azúcar.

12°) Pinchamos una sola vez con una pajita la parte superior de la salteña para que no reviente durante la cocción.

13°) Colocamos en horno bien caliente (280° C) por quince minutos o hasta que estén bien doradas.

14°) Servimos bien caliente, en el transcurso de la mañana

Anexo N. Definición de los costos de los restaurantes

A. Definición de los costos para un restaurante gourmet

Para definir los costos se efectuaron las siguientes actividades:

- 1) Se definieron los coeficientes fundamentales mostrados en la Tabla 8.
- 2) Se eligió un plato para poder definir los costos de la comida. En este caso se eligió el “pique a lo macho” como el plato de referencia, cuya receta y modo de preparación se encuentra en el Anexo L. En la Tabla 9 se encuentran el resultado del valor de una porción para cuatro y el costo unitario para una persona.
- 3) Se encontró los costos para implementar la cocina en base a información disponible en internet, información de tesis de Inacap y cotizaciones telefónicas. El resultado se encuentra en la Tabla 10.
- 4) Se encontraron los costos para implementar el local utilizando la misma metodología expuesta en el punto anterior. El resultado se encuentra en la Tabla 11.
- 5) Se determina el área necesaria para el restaurante utilizando los estándares encontrados en el libro *Theorie et Practique* (13). Un ejemplo está mostrado en la Figura Y. Los resultados se encuentran en la Tabla 12.
- 6) En base a los costos utilizados por metro cuadrado de arriendo en centros comerciales tipo mall se efectuaron los cálculos, cuyo resultado se encuentra en la Tabla 13. En dicha tabla también se encuentra el gasto del derecho a llave que generalmente cobran todos los locales y centros comerciales ya establecidos.
- 7) Se define el monto necesario del capital inicial que es la suma del importe de equipamiento de la cocina y el local, el derecho a llave más dos meses de arriendo de garantía. Ver Tabla 16.
- 8) Se determinó los costos del personal que se requiere para un restaurante gourmet. Para definir los gastos se utilizaron las tesis de Inacap [14, 15], una encuesta a un gerente de operaciones de una cadena de restaurantes e información del mercado. Los resultados están en la Tabla 15.
- 9) Se encontró los costos del plato elegido (pique a lo macho) para la comida gourmet preparando dicha comida y utilizando la receta mostrada en el Anexo L. Se encontró que los valores de la comida pueden ser mucho menores de los costos de las cadenas de restaurantes extranjeras si se utilizan productos de la Vega.
- 10) Se buscó por internet los precios de arriendo de restaurantes en la zona Oriente. El resultado de dicha búsqueda está en la Tabla 16.

| Ítem | Monto | Porcentaje |
|---------------------------------|-------------------------------|------------|
| Inversión inicial | CLP 300.000.000 a 500.000.000 | |
| Ventas mensuales | CLP 70.000.000 a 140.000.000 | 100% |
| Arriendo | 0.7UF/m ² | 7%-9% |
| Uso mall | | 4%-5% |
| Costo comida | CLP 20.000 a 30.000 | 28%-35% |
| Mano de obra | | 14%-16% |
| Servicios (Agua, luz, gas) | | 1%-3% |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | | 1%-2% |
| Resultado operacional | | 20% - 40% |
| Costos de administración | | 10% - 15% |
| Ganancia antes impuestos | | 10%-30% |

Tabla 8. Información de costos estándar aproximados de restaurante de comida gourmet en un centro comercial (mall).

| Ingredientes | Precio de kilo, litro u otro (CLP) | Costo porción para 4 (CLP) |
|---------------------------------|---|---|
| 1 kg. de cadera de res | 3.036 | 1.518 |
| 1/4 de salchichas coctel | 1.223 | 612 |
| 1 cerveza | 486 | 486 |
| 8 papas peladas | 304 | 304 |
| 2 cebollas | 810 | 162 |
| 3 pimiento morrones | 162 | 486 |
| 8 aceitunas | 1.944 | 156 |
| 2 tomates | 459 | 230 |
| 4 locotos | 1.620 | 162 |
| 4 huevos | 113 | 454 |
| Sal | 267 | 8 |
| Pimienta | 810 | 12 |
| Comino | 810 | 12 |
| Ajo | 81 | 16 |
| Salsa soja | 1.296 | 216 |
| Cubito de caldo | 608 | 76 |
| Costo porción 6 personas | | 4.908 |
| Costo porción 1 persona | | 818 |

Tabla 9. Definición costo producto base de simulación sin IVA

| Ítem | Cantidad | Costo unidad (Pesos CLP) | Total ((Pesos CL\$) |
|------------------------|----------|-----------------------------|------------------------|
| Microondas | 2 | 234.900 | 469.800 |
| Cooler | 2 | 299.700 | 599.400 |
| Freezer | 2 | 810.000 | 1.620.000 |
| Cocinas industriales | 2 | 324.000 | 648.000 |
| Freidoras industriales | 2 | 315.900 | 631.800 |
| Hornos industriales | 2 | 364.500 | 729.000 |
| Campana con extractor | 1 | 1.620.000 | 1.620.000 |
| Refrigeradores | 2 | 810.000 | 1.620.000 |
| Plancha | 2 | 607.500 | 1.215.000 |
| Baño maría | 1 | 364.500 | 364.500 |
| Conservadoras frio | 2 | 243.000 | 486.000 |
| Cafetera | 1 | 202.500 | 202.500 |
| Batidoras | 1 | 1.458.000 | 1.458.000 |
| Amasadora | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Jugueras | 1 | 243.000 | 243.000 |
| Cámara fría | 1 | 2.835.000 | 2.835.000 |
| Vitrinas de calor | 2 | 405.000 | 810.000 |
| Muebles cocina | 1 | 16.200.000 | 16.200.000 |
| Utensilios cocina | 1 | 486.000 | 486.000 |
| Cubiertos y servicio | 1 | 2.106.000 | 2.106.000 |
| Otros | 1 | 7.354.800 | 7.354.800 |
| Total | | | 44.128.800 |

Tabla 10. Equipamiento cocina de restaurante gourmet (sin IVA)

| Ítem | Cantidad | Costo unidad (CLP) | Total (CLP) |
|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------|
| Decoración | 1 | 12.150.000 | 12.150.000 |
| Sillas | 132 | 20.250 | 2.673.000 |
| Mesas | 33 | 32.400 | 1.069.200 |
| Mostrador | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Copero | 1 | 405.000 | 405.000 |
| Sonido | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Luces | 1 | 2.835.000 | 2.835.000 |
| Arquitecto | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Sistema eléctrico | 1 | 4.050.000 | 4.050.000 |
| Reparaciones y modificaciones | 1 | 16.200.000 | 16.200.000 |
| Sistema de red seca | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Sistema de extintores | 1 | 2.025.000 | 2.025.000 |
| Baños | 4 | 1.215.000 | 4.860.000 |
| Muebles recepción | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Otros | 1 | 11.035.440 | 11.035.440 |
| Total | | | 66.212.640 |

Tabla 11. Equipamiento local de restaurante gourmet

| Sección | Largo x Ancho (m) | Área (m²) |
|----------------|--------------------------|-----------------------------|
| Cocina | 10 x 5 | 50 |
| Baños | 8 x 4 | 32 |
| Salas | 39 x 16,5 | 312 |
| Residuo | 2 x 3 | 6 |
| Total | | 394 |

Tabla 12. Área del restaurante de comida gourmet

| Ítem | Monto |
|-------------------------|--------------|
| Arriendo en UF | 275,8 |
| Arriendo en CLP | 6.398.560 |
| Derecho de llave en CLP | 145.000.000 |

Tabla 13. Arriendo en base a 0,7 UF/m² y derecho de llave

| Ítem | Monto (CLP) |
|-------------------------------------|--------------------|
| Equipamiento y decoración (sin IVA) | 110.341.440 |
| Derecho a llave | 145.000.000 |
| Garantía | 12.797.120 |
| Total | 268.138.560 |

Tabla 14. Capital inicial de restaurante gourmet

| Función | Cantidad | Área | Salario (CLP) | Salario (CLP) |
|----------------------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| Gerente | 1 | Administración | 2.500.000 | 2.500.000 |
| Gerente de marketing | 1 | Administración | 2.000.000 | 2.000.000 |
| Administrador | 1 | Operación | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Cajero | 1 | Operación | 650.000 | 650.000 |
| Jefe de compras | 1 | Operación | 600.000 | 600.000 |
| Chef | 1 | Operación | 570.000 | 570.000 |
| Cocinero | 4 | Operación | 400.000 | 1.600.000 |
| Auxiliar cocina | 3 | Operación | 300.000 | 900.000 |
| Mayordomo | 1 | Operación | 350.000 | 350.000 |
| Capitán servicio | 2 | Operación | 450.000 | 900.000 |
| Meseros | 10 | Operación | 250.000 | 2.500.000 |
| Auxiliar mesero | 4 | Operación | 200.000 | 800.000 |
| Bartender | 2 | Operación | 400.000 | 800.000 |
| Total | 30 | | | 15.170.000 |

Tabla 15. Costos de personal de restaurante gourmet

| Ubicación | Superficie | Capacidad estacionamiento | Capacidad mesas | Valor (CLP) | Derecho llave (CLP) | Arriendo (CLP) |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|---------------------|----------------|
| Alonso de Córdova | 90 a 100 m ² | No especifica | No especifica | 150.000.000 | | |
| Manquehue | 60 a 150 m ² | Si | No especifica | | 45.000.000 | 600.000 |
| Avda. Las Condes | 270 m ² | Si | 90 asientos | | 40.000.000 | 900.000 |
| Avda. Las Condes | 200 m ² | No especifica | 80 asientos | | 75.000.000 | 75 UF |
| Avda. Las Condes | 500 m ² | No especifica | 160 asientos | | 145.000.000 | 170 UF |
| Tomas Moro | 50 a 351 m ² | No especifica | No especifica | 220.000.000 | | |
| Tomas Moro | 200 a 400 m ² | Si | No especifica | 250.000.000 | | |

Tabla 16. Información de costos de arriendo y derecho de llave para restaurantes gourmet

B. Definición de los costos para un restaurante de comida rápida

Para definir los gastos de un modelo de negocios para un restaurante de comida rápida se efectuaron las siguientes actividades:

- 1) Se encontraron y definieron los coeficientes fundamentales mostrados en la Tabla 17.
- 2) Se eligió un plato para poder definir los precios de la comida. En este caso se eligió la “salteña” como la comida rápida de referencia, cuya receta y modo de preparación se encuentra en el Anexo M. En la Tabla 18 se encuentran el resultado del costo de una porción para veinte y el costo de una salteña.
- 3) Se encontró los valores para implementar la cocina en base a información disponible en internet, información de tesis de Inacap y cotizaciones telefónicas. El resultado se encuentra en la Tabla 19.
- 4) Se encontraron las tarifas para implementar el local. El resultado se encuentra en la Tabla 20.
- 5) Se determina el área necesaria para el restaurante de comida rápida en base a información otorgada por personal relacionado al rubro. En este caso es 8% de las ventas o 0,7UF por metro cuadrado.
- 6) Se define el monto necesario del capital inicial que es la suma del costo de equipamiento de la cocina y el local, el derecho a llave más dos meses de arriendo de garantía. Ver Tabla 21.
- 7) Se determinó los costos del personal que se requiere para un restaurante de comida rápida. Para definir los coste se utilizó una encuesta a un gerente de operaciones de una cadena de restaurantes. Los resultados están en la Tabla 22.

| Ítem | Monto | Porcentaje |
|---------------------------------|-------------------------------|------------|
| Inversión inicial | CLP 140.000.000 a 170.000.000 | |
| Ventas mensuales | CLP 35.000.000 a 65.000.000 | 100% |
| Arriendo | 0.7UF/m ² | 7%-9% |
| Uso mal | | 4%-5% |
| Costo comida | CLP 3000 -7000 | 28%-35% |
| Mano de obra | | 14%-16% |
| Servicios (Agua, luz, gas) | | 1%-3% |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | | 1%-2% |
| Resultado operacional | | 17% - 37% |
| Costos de administración | | 10% - 15% |
| Ganancia antes impuestos | | 7%-27% |

Tabla 17. Información de costos estándar de restaurante de comida rápida en un mall

| Ingredientes | Precio de kilo, litro u otro (CLP) | Costo porción (CLP) |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| CALDO | | |
| - 1/2 kilo de hueso blanco (rodilla) o una pata de vaca | 282 | 141 |
| - 1/4 de hueso de tuétano | 470 | 117 |
| - 4 patitas de pollo | 717 | 115 |
| - 5 tazas (té) de agua | 81 | 81 |
| - 1 cucharilla (té) de sal | 267 | 4 |
| RELLENO | | |
| - 1/2 kilo de carne de res (cadera o pulpa) | 3.036 | 1.518 |
| - 1/4 libra de manteca o mantequilla | 851 | 106 |
| - 2 cebollas blancas | 243 | 122 |
| - 1 cuchara (sopa) de sal | 267 | 4 |
| - 1 taza (té) de cebolla finamente picada | 810 | 101 |
| - 1 cucharilla (té) de pimienta dulce | 810 | 12 |
| - 1/2 cucharilla (té) de comino molido | 810 | 12 |
| - 1 cucharilla (té) de orégano | 810 | 12 |
| - 1 cuchara (sopa) de perejil picado | 486 | 7 |
| - 4 cucharas (sopa) de ají colorado molido | 810 | 49 |
| - 1/4 paquete de mantequilla (50 gramos) | 4.050 | 203 |
| - 1 cuchara (sopa) de azúcar | 527 | 8 |
| - 2 tazas (té) del caldo ya preparado | - | - |
| - 1/4 taza (té) de vinagre | 1.944 | 73 |
| - 4 papas runas peladas y cocidas | 304 | 122 |
| - 1/2 taza de arvejas peladas y cocidas | 956 | 72 |
| - 3 huevos duros | 95 | 284 |
| - Aceitunas (opcional) | 1.944 | 292 |
| MASA | | |
| - 1/2 kilo de harina | 729 | 365 |
| - 1/2 libra de manteca | 851 | 213 |
| - 2 huevos | 95 | 189 |
| - 1 taza (té) de agua tibia | 16 | 4 |
| - 2 cucharillas (té) de azúcar granulada | 527 | 26 |
| - 1 cucharilla (té) de sal | 267 | 4 |
| Costo 17 unidades | | 4.254 |
| Costo unidad | | 250 |

Tabla 18. Definición costo producto base de simulación (sin IVA)

| Ítem | Cantidad | Costo unidad (CLP) | Total (CLP) |
|------------------------|----------|--------------------|-------------|
| Cooler | 1 | 299.700 | 299.700 |
| Freezer | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Cocinas industriales | 1 | 324.000 | 324.000 |
| Freidoras industriales | 1 | 315.900 | 315.900 |
| Hornos industriales | 2 | 364.500 | 729.000 |
| Campana con extractor | 1 | 1.620.000 | 1.620.000 |
| Refrigeradores | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Plancha | 1 | 607.500 | 607.500 |
| Conservadoras frio | 1 | 243.000 | 243.000 |
| Cafetera | 1 | 202.500 | 202.500 |
| Batidoras | 1 | 1.458.000 | 1.458.000 |
| Amasadora | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Jugueras | 1 | 243.000 | 243.000 |
| Cámara fría | 1 | 2.835.000 | 2.835.000 |
| Vitrinas de calor | 1 | 405.000 | 405.000 |
| Muebles cocina | 1 | 12.150.000 | 12.150.000 |
| Utensilios cocina | 1 | 486.000 | 486.000 |
| Otros | 1 | 5.193.720 | 5.193.720 |

Total 31.162.320

Tabla 19. Equipamiento cocina de restaurante de comida rápida (sin IVA)

| Ítem | Cantidad | Costo unidad (CLP) | Total (CLP) |
|-------------------------------|----------|--------------------|-------------|
| Decoración | 1 | 8.100.000 | 8.100.000 |
| Sillas | 200 | 20.250 | 4.050.000 |
| Mesas | 50 | 32.400 | 1.620.000 |
| Mostrador | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Luces | 1 | 2.835.000 | 2.835.000 |
| Sistema eléctrico | 1 | 4.050.000 | 4.050.000 |
| Reparaciones y modificaciones | 1 | 8.100.000 | 8.100.000 |
| Otros | 1 | 5.913.000 | 5.913.000 |

Total 35.478.000

Tabla 20. Equipamiento local de restaurante de comida rápida (sin IVA)

| Ítem | Monto |
|-------------------------------------|--------------------|
| Equipamiento y decoración (sin IVA) | 66.640.320 |
| Derecho a llave | 75.000.000 |
| Garantía | 7.489.843 |
| Total | 149.130.163 |

Tabla 21. Capital inicial para montar restaurant de comida rápida en un centro comercial (mall)

| Función | Cantidad | Salario bruto (CLP) | Salario empresa (CLP) | Total (CLP) |
|-------------------|----------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Gerente local | 1 | 550.000 | 687.500 | 687.500 |
| Contador | 1 | 490.000 | 612.500 | 612.500 |
| Cajero / Auxiliar | 8 | 300.000 | 375.000 | 3.000.000 |
| Adquisiciones | 1 | 400.000 | 500.000 | 500.000 |
| Cocineros | 4 | 500.000 | 625.000 | 2.500.000 |
| Personal de Aseo | 2 | 250.000 | 312.500 | 625.000 |
| Total | 17 | | | 7.925.000 |

Tabla 22. Costos de personal de restaurante de comida rápida

C. Definición de los costos para un restaurante gourmet pequeño

Para definir los costos para el modelo de negocios de restaurante pequeño se utilizó los mismos estándares de costos definidos para un restaurante gourmet de 131 personas (32 mesas). En este caso se consideró un restaurante para 64 personas que serían equivalentes a 16 mesas en una superficie aproximada de 200 metros cuadrados. Otro punto que se consideró, fue ubicar el restaurante fuera de un centro comercial para reducir gastos de uso del mal. Para encontrar las tarifas de arriendo se utilizó la información que se encuentra en la Tabla 16. Los procesos para definir los costos para el restaurante pequeño son los mismos que para el restaurante gourmet en un centro comercial. Los resultados están en las Tablas 23 a 27.

| Ítem | Monto | Porcentaje |
|---------------------------------|-------------------------------|------------|
| Inversión inicial | CLP 100.000.000 a 200.000.000 | |
| Ventas | CLP 20.000.000 a 32.000.000 | 100% |
| Arriendo | 0.4UF/m2 | 7%-9% |
| Costo comida | CLP 20.000 a 30.000 | 28%-35% |
| Mano de obra | | 14%-16% |
| Servicios (Agua, luz, gas) | | 1%-3% |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | | 1%-2% |
| Resultado operacional | | 20% - 40% |
| Costos de administración | | 10% - 15% |
| Ganancia antes impuestos | | 10%-30% |

Tabla 23. Información de costos estándar de restaurante gourmet pequeño

| Ítem | Cantidad | Costo unidad (CLP) | Total (CLP) |
|------------------------|----------|--------------------|-------------------|
| Microondas | 1 | 234.900 | 234.900 |
| Cooler | 1 | 299.700 | 299.700 |
| Freezer | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Cocinas industriales | 1 | 324.000 | 324.000 |
| Freidoras industriales | 1 | 315.900 | 315.900 |
| Hornos industriales | 1 | 364.500 | 364.500 |
| Campana con extractor | 1 | 1.620.000 | 1.620.000 |
| Refrigeradores | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Plancha | 1 | 607.500 | 607.500 |
| Baño maría | 1 | 364.500 | 364.500 |
| Cafetera | 1 | 202.500 | 202.500 |
| Amasadora | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Jugueras | 1 | 243.000 | 243.000 |
| Cámara fría | 1 | 2.835.000 | 2.835.000 |
| Vitrinas de calor | 1 | 405.000 | 405.000 |
| Muebles cocina | 1 | 8.100.000 | 8.100.000 |
| Utensilios cocina | 1 | 243.000 | 243.000 |
| Cubiertos y servicio | 1 | 1.053.000 | 1.053.000 |
| Otros | 1 | 4.252.500 | 4.252.500 |
| Total | | | 25.515.000 |

Tabla 24. Equipamiento cocina de restaurante gourmet pequeño (sin IVA)

| Ítem | Cantidad | Costo unidad (CLP) | Total (CLP) |
|-------------------------------|----------|--------------------|-------------------|
| Decoración | 1 | 4.050.000 | 4.050.000 |
| Sillas | 64 | 20.250 | 1.296.000 |
| Mesas | 16 | 32.400 | 518.400 |
| Mostrador | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Copero | 1 | 405.000 | 405.000 |
| Sonido | 1 | 2.430.000 | 2.430.000 |
| Luces | 1 | 2.835.000 | 2.835.000 |
| Reparaciones y modificaciones | 1 | 8.100.000 | 8.100.000 |
| Sistema de extintores | 1 | 2.025.000 | 2.025.000 |
| Baños | 2 | 1.215.000 | 2.430.000 |
| Muebles recepción | 1 | 810.000 | 810.000 |
| Otros | 1 | 5.141.880 | 5.141.880 |
| Total | | | 30.851.280 |

Tabla 25. Equipamiento local de restaurante gourmet pequeño (sin IVA)

| Ítem | Monto |
|-------------------------------------|--------------------|
| Equipamiento y decoración (sin IVA) | 56.366.280 |
| Derecho a llave | 75.000.000 |
| Garantía | 3.656.320 |
| Total | 135.022.600 |

Tabla 26. Capital inicial de restaurante gourmet pequeño

| Función | Cantidad | Salario (CLP) | Total (CLP) |
|-----------------|----------|---------------|-------------|
| Administrador | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Cajero | 1 | 650.000 | 650.000 |
| Cocinero | 1 | 400.000 | 400.000 |
| Auxiliar cocina | 2 | 300.000 | 600.000 |
| Meseros | 2 | 250.000 | 500.000 |
| Auxiliar mesero | 2 | 200.000 | 400.000 |
| Total | 8 | | 3.550.000 |

Tabla 27. Costo mano de obra de restaurante gourmet pequeño

Anexo O. Definición de los flujos de los restaurantes

A. Definición de los flujos para un restaurante gourmet

Para definir los flujos del modelo se efectúa una simulación utilizando planillas Excel en base a la información de costos encontrados en el Anexo N sección A. Los pasos a seguir en la definición son:

- 1) Se define los precios promedios los cuales están pagando actualmente los clientes en el tipo de restaurantes elegidos (ver Tabla 1). Este punto responde a varias preguntas de esta sección. Los resultados se muestran en la Tabla 30. Para poder crear esta tabla se efectúa algunas visitas a los restaurantes elegidos mostrados en la Tabla 1. Para tener una idea de los precios actuales en Santiago se efectuaron visitas a más restaurantes que se muestran en la Tabla 28.
- 2) Se calcula las ventas mensuales del restaurante utilizando el modelo de ventas definido en la Tabla 29 y costos determinados en base de la preparación de la comida elegida para efectuar la simulación. Se considera que cada mesa tendrá 2 comensales, se tendrá un 40% de utilización de las mesas, se tendrán 6 atenciones por mesa por día y serán 25 días al mes que el restaurante estará abierto.
- 3) Utilizando la información de las ventas mensuales, los costos definidos en el Anexo N se efectúa el cálculo de los flujos de ventas, costos y ganancias que se muestra en la Tabla 30.
- 4) Utilizando la información encontrada en el punto anterior, se crea un plan de negocios para 4 años en Excel, considerando la introducción de la comida étnica boliviana en 6, 12 y 18 meses. El resultado de este análisis se encuentra la Figura 25. Donde se indica que los puntos de equilibrio para el modelo están en 21, 29 y 37 respectivamente. Según las indagaciones efectuadas a expertos en la materia de restaurantes, el punto de equilibrio para considerar un modelo exitoso esta en menos 30 meses, teniéndose modelos actuales

cuyo punto de equilibrio están entre 18 y 26 meses. En el Anexo I se encuentran los resultados de los 5 primeros meses y los 5 meses donde está cerca el punto de equilibrio para el caso de introducción de la comida étnica boliviana en 12 meses.

- 5) Como resultado de la simulación para el modelo de negocios se crearon los estados de resultados para un restaurante gourmet con instrucción de comida boliviana étnica al mercado Santiaguino de 6, 12 y 18 meses. Estos resultados están en las Tablas 31, 32 y 33.

| Restaurante | Capacidad (personas) | Precio promedio (Pesos CLP) | Precio promedio (Sin IVA) (Pesos CLP) |
|--------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|
| Peumayen | 50 | 18.000 | 14.580 |
| Astrid y Gastón | 130 | 30.000 | 24.300 |
| Machu Picchu | 150 | 12.000 | 9.720 |
| Senz | 128 | 18.000 | 14.580 |
| Brisas del Mar | 160 | 20.000 | 16.200 |
| Asia Lima | 100 | 16.000 | 12.960 |
| Pantaleón | 120 | 12.000 | 9.720 |
| Madame Tusan | 100 | 15.000 | 12.150 |
| El Otro Sitio | 160 | 18.000 | 14.580 |
| Ají Seco | 210 | 6.000 | 4.860 |
| Promedio | 131 | 16,500 | 13.365 |

Tabla 28. Definición de precios promedios y capacidad de restaurante gourmet

| Ítem | Precio | Costo |
|-------------------------------|---------------|--------------|
| Plato por persona | 13.365 | 3.313 |
| Por mesa (2p) | 26.730 | 6.626 |
| Número de ventas mesa por día | 6 | 6 |
| Venta por mesa día | 160.380 | 39.755 |
| Cantidad mesas | 33 | 33 |
| Día mes | 25 | 25 |
| Porcentaje de utilización | 50% | 40% |
| Ventas mes | 66.156.750 | 13.119.084 |

Tabla 29. Definición de las ventas mensuales de restaurante gourmet

| Ítem | Monto | Porcentaje |
|------------------------------------|-------------------|------------|
| Ventas mensuales | 66.156.750 | |
| Arriendo | 6.931.773 | 10% |
| Uso mall | 2.977.054 | 4,5% |
| Costo comida | 13.119.084 | 20% |
| Mano de obra | 10.670.000 | 16% |
| Costos de administración | 6.615.675 | 10% |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 1.323.135 | 2,0% |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | 661.568 | 1% |
| Depreciación | 2.045.655 | 3% |
| Promoción (I+D) | 3.307.838 | 5% |
| Ganancia antes de impuestos | 18.504.969 | 28% |
| Impuestos | 3.700.994 | 20% |
| Ganancia líquida | 14.803.975 | 22% |

Tabla 30. Flujo de ventas, costos y ganancia del modelo de negocios tipo restaurante gourmet después de lograr el punto de equilibrio.

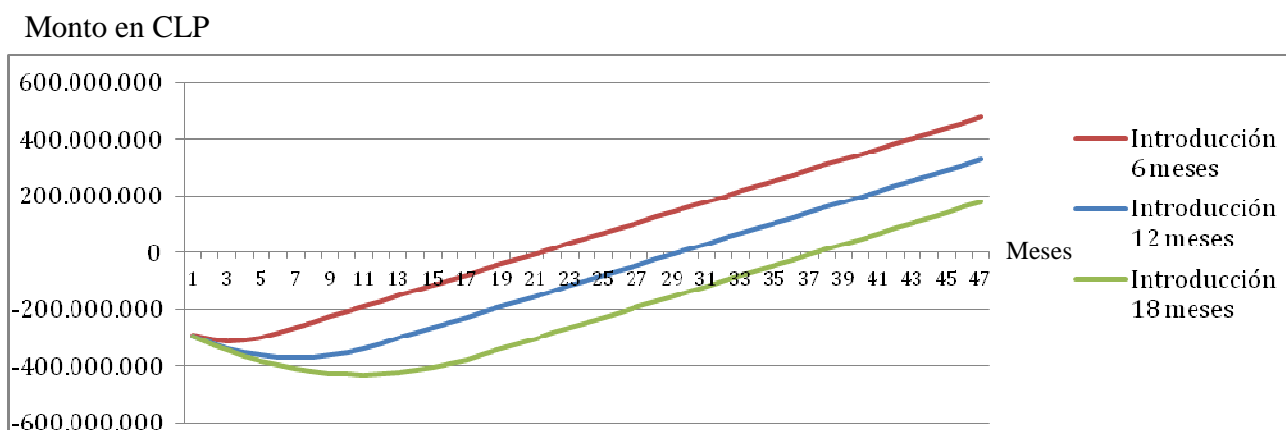


Figura 25. Definición del punto de equilibrio del modelo de negocios de restaurante gourmet

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Ventas de la operación | 628.489.125 | 793.881.000 | 793.881.000 | 793.881.000 |
| Costos variables totales | 124.631.298 | 157.429.008 | 157.429.008 | 157.429.008 |
| Margen bruto | 503.857.827 | 636.451.992 | 636.451.992 | 636.451.992 |
| Depreciación | 24.547.860 | 24.547.860 | 24.547.860 | 24.547.860 |
| Total gastos fijos | 619.355.442 | 350.150.455 | 350.150.455 | 350.150.455 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -140.045.475 | 261.753.677 | 261.753.677 | 261.753.677 |
| Pérdidas acumuladas | | -194.277.576 | 0 | 0 |
| Gastos financieros | 22.807.645 | 13.834.145 | 4.860.646 | 0 |
| Promoción & I+D | 31.424.456 | 39.694.050 | 39.694.050 | 39.694.050 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -194.277.576 | 13.947.906 | 217.198.981 | 222.059.627 |
| Impuestos | - | 2.789.581 | 43.439.796 | 44.411.925 |
| Resultados post impuestos | -194.277.576 | 11.158.325 | 173.759.185 | 177.647.702 |
| Resultados post impuestos % | -31% | 1% | 22% | 22% |

Tabla 31. Estado de resultados de restaurante gourmet con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 6 meses

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ventas de la operación | 430.018.875 | 793.881.000 | 793.881.000 | 793.881.000 |
| Costos variables totales | 85.274.046 | 157.429.008 | 157.429.008 | 157.429.008 |
| Margen bruto | 344.744.829 | 636.451.992 | 636.451.992 | 636.451.992 |
| Depreciación | 24.547.860 | 24.547.860 | 24.547.860 | 24.547.860 |
| Total gastos fijos | 619.355.442 | 350.150.455 | 350.150.455 | 350.150.455 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -299.158.473 | 261.753.677 | 261.753.677 | 261.753.677 |
| Pérdidas acumuladas | | -343.467.061 | -135.241.579 | 0 |
| Gastos financieros | 22.807.645 | 13.834.145 | 4.860.646 | 0 |
| Promoción & I+D | 21.500.944 | 39.694.050 | 39.694.050 | 39.694.050 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -343.467.061 | -135.241.579 | 81.957.402 | 222.059.627 |
| Impuestos | - | - | 16.391.480 | 44.411.925 |
| Resultados post impuestos | -343.467.061 | -135.241.579 | 65.565.922 | 177.647.702 |
| Resultados post impuestos % | -80% | -17% | 8% | 22% |

Tabla 32. Estado de resultados de restaurante gourmet con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 12 meses

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ventas de la operación | 286.679.250 | 738.750.375 | 793.881.000 | 793.881.000 |
| Costos variables totales | 56.849.364 | 146.496.438 | 157.429.008 | 157.429.008 |
| Margen bruto | 229.829.886 | 592.253.937 | 636.451.992 | 636.451.992 |
| Depreciación | 24.547.860 | 24.547.860 | 24.547.860 | 24.547.860 |
| Total gastos fijos | 619.355.442 | 350.150.455 | 350.150.455 | 350.150.455 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -414.073.416 | 217.555.622 | 261.753.677 | 261.753.677 |
| Pérdidas acumuladas | | -451.215.023 | -284.431.065 | -67.232.083 |
| Gastos financieros | 22.807.645 | 13.834.145 | 4.860.646 | 0 |
| Promoción & I+D | 14.333.963 | 36.937.519 | 39.694.050 | 39.694.050 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -451.215.023 | -284.431.065 | -67.232.083 | 154.827.544 |
| Impuestos | - | - | - | 30.965.509 |
| Resultados post impuestos | -451.215.023 | -284.431.065 | -67.232.083 | 123.862.035 |
| Resultados post impuestos % | -157% | -39% | -8% | 16% |

Tabla 33. Estado de resultados de restaurante gourmet con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 18 meses

B. Definición de los flujos para un restaurante de comida rápida

Para definir los flujos del modelo de negocios, al igual que para el modelo de restaurante gourmet, se efectúa una simulación utilizando planillas Excel en base a la información de costos encontrados en el Anexo N sección B.

Los pasos y puntos considerados en la definición son:

- 1) Se define los precios promedios los cuales están pagando actualmente los clientes en el tipo de restaurantes de comida rápida el rango está entre 4.000 a 6.000 pesos.
- 2) Se calcula las ventas mensuales del restaurante utilizando el modelo de ventas definido en la Tabla 34. Se considera que el tacto de venta de porción será de 60 por hora, se tendrán tres cajas, el tiempo de atención será de 8 horas día y se abrirá el local 28 días al mes.
- 3) Utilizando la información de las ventas mensuales, los costos definidos en el Anexo N se efectúa el cálculo de los flujos de ventas, costos y ganancias que se muestra en la Tabla 35.
- 4) Utilizando la información encontrada en el punto anterior, se crea un plan de negocios para 4 años en Excel, considerando la introducción de la comida étnica boliviana tipo comida rápida en 6, 12 y 18 meses. El resultado de este análisis se encuentra la Figura 26. Donde se indica que los puntos de equilibrio para el modelo están en 25, 36 y 48 respectivamente. Según las investigaciones efectuadas a un gerente de restaurantes de comida rápida el punto de equilibrio para considerar un modelo exitoso esta en menos 30 meses, teniéndose modelos actuales cuyo punto de equilibrio están entre 18 y 26 meses. En el Anexo J se encuentran los resultados de los 5 primeros meses y los 5 meses donde

está cerca el punto de equilibrio para el caso de introducción de la comida étnica boliviana en 12 meses.

- 5) Como resultado de la simulación para el modelo de negocios se crearon los estados de resultados para un restaurante de comida rápida con instrucción de comida boliviana étnica al mercado Santiaguino de 6, 12 y 18 meses. Estos resultados están en las Tablas 36, 37 y 38.

| Ítem | Precio | Costo |
|----------------------------------|------------|------------|
| Unitario | 891 | 250 |
| Porción (3u) | 2673 | 751 |
| Bebida | 810 | 324 |
| Número de transacciones por hora | 60 | 60 |
| Cajas | 3 | 3 |
| Tiempo de atención (horas) | 8 | 8 |
| Total porciones vendidas | 480 | 480 |
| Día mes | 28 | 28 |
| Ventas mes | 46.811.520 | 14.446.253 |

Tabla 34. Definición de las ventas mensuales de restaurante gourmet pequeño

| Ítem | Monto | Porcentaje |
|---------------------------------|------------------|------------|
| Ventas mensuales | 46.811.520 | |
| Arriendo promedio | 4.056.998 | 9% |
| Uso mal | 2.106.518 | 4,5% |
| Costo comida | 14.446.253 | 31% |
| Mano de obra | 7.925.000 | 17% |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 936.230 | 2,0% |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | 468.115 | 1% |
| Costos de administración | 4.681.152 | 10% |
| Depreciación | 1.180.007 | 3% |
| Otros (I+D) | 2.340.576 | 5% |
| Ganancia antes impuestos | 8.670.670 | 19% |
| Impuestos | 1.734.134 | 20% |
| Ganancia líquida | 6.936.536 | 15% |

Tabla 35. Flujo de ventas, costos y ganancia del modelo de negocios tipo restaurante comida rápida después del punto de equilibrio

Monto en CLP

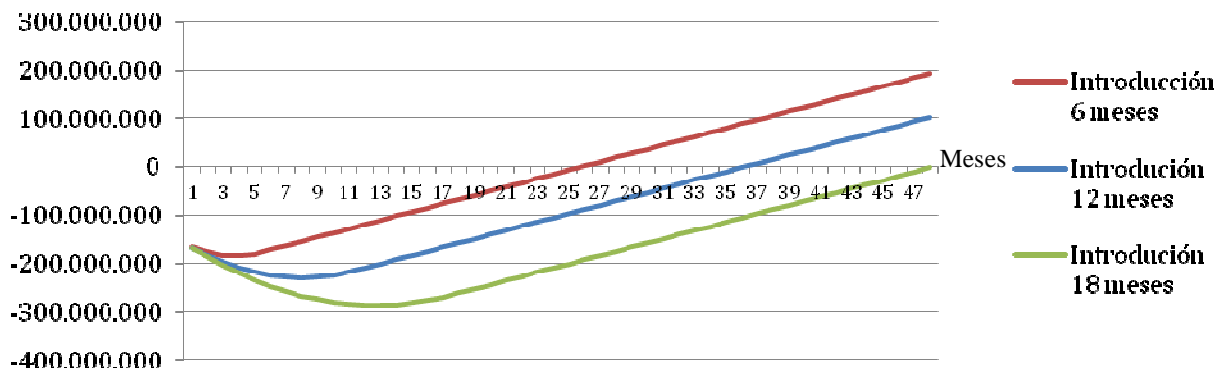


Figura 26. Definición del punto de equilibrio del modelo de negocios de restaurante de comida rápida

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Ventas de la operación | 444.709.440 | 561.738.240 | 561.738.240 | 561.738.240 |
| Costos variables totales | 137.239.402 | 173.355.034 | 173.355.034 | 173.355.034 |
| Margen bruto | 307.470.038 | 388.383.206 | 388.383.206 | 388.383.206 |
| Depreciación | 14.160.080 | 14.160.080 | 14.160.080 | 14.160.080 |
| Total gastos fijos | 391.218.336 | 242.088.173 | 242.088.173 | 242.088.173 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -97.908.378 | 132.134.954 | 132.134.954 | 132.134.954 |
| Pérdidas acumuladas | | -132.778.488 | -36.394.080 | 0 |
| Gastos financieros | 12.634.639 | 7.663.633 | 2.692.628 | 0 |
| Promoción & I+D | 22.235.472 | 28.086.912 | 28.086.912 | 28.086.912 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -132.778.488 | -36.394.080 | 64.961.333 | 104.048.042 |
| Impuestos | - | - | 12.992.267 | 20.809.608 |
| Resultados post impuestos | -132.778.488 | -36.394.080 | 51.969.067 | 83.238.433 |
| Resultados post impuestos % | -30% | -6% | 9% | 15% |

Tabla 36. Estado de resultados de restaurante de comida rápida con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 6 meses

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ventas de la operación | 304.274.880 | 561.738.240 | 561.738.240 | 561.738.240 |
| Costos variables totales | 93.900.643 | 173.355.034 | 173.355.034 | 173.355.034 |
| Margen bruto | 210.374.237 | 388.383.206 | 388.383.206 | 388.383.206 |
| Depreciación | 14.160.080 | 14.160.080 | 14.160.080 | 14.160.080 |
| Total gastos fijos | 391.218.336 | 242.088.173 | 242.088.173 | 242.088.173 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -195.004.179 | 132.134.954 | 132.134.954 | 132.134.954 |
| Pérdidas acumuladas | | -222.852.562 | -126.468.154 | -25.112.740 |
| Gastos financieros | 12.634.639 | 7.663.633 | 2.692.628 | 0 |
| Promoción & I+D | 15.213.744 | 28.086.912 | 28.086.912 | 28.086.912 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -222.852.562 | -126.468.154 | -25.112.740 | 78.935.301 |
| Impuestos | - | - | - | 15.787.060 |
| Resultados post impuestos | -222.852.562 | -126.468.154 | -25.112.740 | 63.148.241 |
| Resultados post impuestos % | -73% | -23% | -4% | 11% |

Tabla 37. Estado de resultados de restaurante de comida rápida con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 12 meses

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas de la operación | 202.849.920 | 522.728.640 | 561.738.240 | 561.738.240 |
| Costos variables totales | 62.600.429 | 161.316.490 | 173.355.034 | 173.355.034 |
| Margen bruto | 140.249.491 | 361.412.150 | 388.383.206 | 388.383.206 |
| Depreciación | 14.160.080 | 14.160.080 | 14.160.080 | 14.160.080 |
| Total gastos fijos | 391.218.336 | 242.088.173 | 242.088.173 | 242.088.173 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -265.128.925 | 105.163.898 | 132.134.954 | 132.134.954 |
| Pérdidas acumuladas | | -287.906.060 | -216.542.227 | -115.186.814 |
| Gastos financieros | 12.634.639 | 7.663.633 | 2.692.628 | 0 |
| Promoción & I+D | 10.142.496 | 26.136.432 | 28.086.912 | 28.086.912 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -287.906.060 | -216.542.227 | -115.186.814 | -11.138.772 |
| Impuestos | - | - | - | - |
| Resultados post impuestos | -287.906.060 | -216.542.227 | -115.186.814 | -11.138.772 |
| Resultados post impuestos % | -142% | -41% | -21% | -2% |

Tabla 38. Estado de resultados de restaurante de comida rápida con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 18 meses

C. Definición de los flujos para un restaurante gourmet pequeño

La simulación del modelo de negocios para un restaurante gourmet pequeño fue similar al del restaurante gourmet. Se efectuaron algunos cambios a algunos datos iniciales y se utilizó las planillas Excel en base a la información de costos encontrados en el Anexo N sección C. Los pasos y puntos considerados en la definición son:

- 1) Se utilizan los precios promedios los cuales están pagando actualmente los clientes en un restaurante gourmet que están en la Tabla 28 del Anexo N.
- 2) Se calcula las ventas mensuales del restaurante utilizando el modelo de ventas definido en la Tabla 39. Se considera que cada mesa tendrá 2 comensales, se tendrá un 40% de utilización de las mesas, se tendrán 5 atenciones por mesa por día y serán 25 días al mes que el restaurante estará abierto.
- 3) Utilizando la información de las ventas mensuales, los costos definidos anteriormente en el Anexo N, se efectúa el cálculo de los flujos que se muestra en la Tabla 40.
- 4) Utilizando la información encontrada en el punto anterior, se crea un plan de negocios para 4 años en Excel, considerando la introducción de la comida étnica boliviana en 6, 12 y 18 meses. El resultado de este análisis se encuentra la Figura 27. Donde se muestra que los puntos de equilibrio para el modelo están en 22, 28 y 35 respectivamente. Las consideraciones de que un restaurante es éxito son similares a los casos estudiados anteriormente. En el Anexo J se encuentran los resultados de los 5 primeros meses y los 5 meses donde está cerca el punto de equilibrio para el caso de introducción de la comida étnica boliviana en 12 meses.
- 5) Como resultado de la simulación para el modelo de negocios se crearon los estados de resultados para un restaurante de comida gourmet pequeño con instrucción de comida boliviana étnica al mercado Santiaguino de 6, 12 y 18 meses. Estos resultados están en las Tablas 41, 42 y 43.

| Ítem | Precio | Costo |
|-------------------------------|------------|-----------|
| Plato por persona | 13.365 | 3.313 |
| Por mesa (2p) | 26.730 | 6.626 |
| Número de ventas mesa por día | 6 | 6 |
| Venta por mesa día | 160.380 | 39.755 |
| Cantidad mesas | 16 | 16 |
| Día mes | 25 | 25 |
| Porcentaje de utilización | 40% | 40% |
| Ventas mes | 25.660.800 | 6.360.768 |

Tabla 39. Definición de las ventas mensuales de restaurante gourmet pequeño

| Ítem | Monto | Porcentaje |
|------------------------------------|------------------|------------|
| Ventas | 25.660.800 | |
| Arriendo | 1.828.160 | 7% |
| Costo comida | 6.360.768 | 25% |
| Mano de obra | 3.550.000 | 14% |
| Costos de administración | 2.566.080 | 10% |
| Servicios (Agua, luz, gas) | 513.216 | 2,0% |
| Otros (mantenimiento, IT, etc.) | 256.608 | 1% |
| Depreciación | 1.070.131 | 4% |
| Promoción & I+D | 1.283.040 | 5% |
| Ganancia antes de impuestos | 8.232.797 | 32% |
| Impuestos | 1.646.559 | 20% |
| Ganancia liquida | 6.586.238 | 26% |

Tabla 40. Flujo de ventas, costos y ganancia del modelo de negocios tipo restaurante gourmet pequeño después del punto de equilibrio

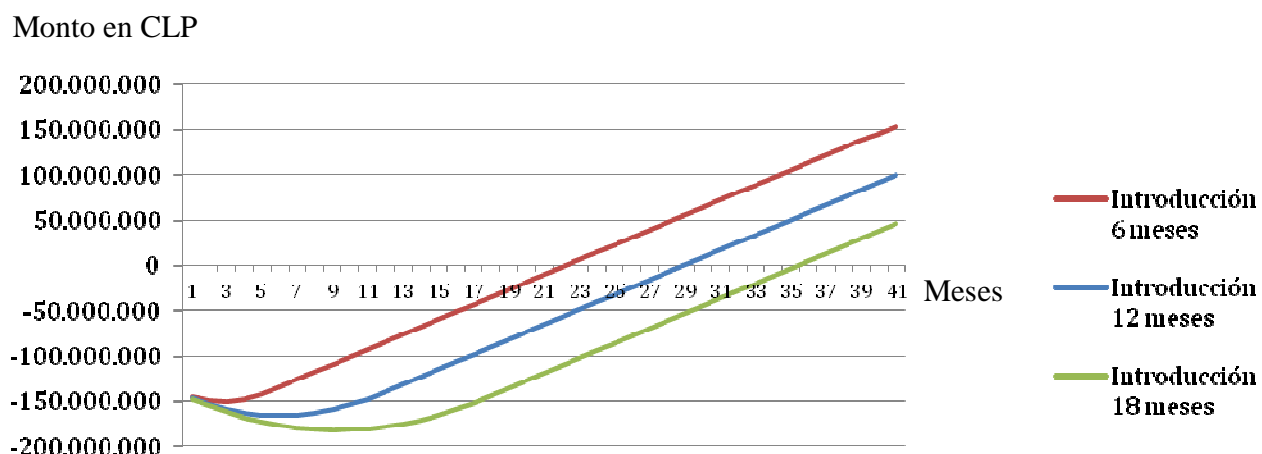


Figura 27. Definición del punto de equilibrio del modelo de negocios de restaurante gourmet pequeño

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas de la operación | 243.777.600 | 307.929.600 | 307.929.600 | 307.929.600 |
| Costos variables totales | 60.427.296 | 76.329.216 | 76.329.216 | 76.329.216 |
| Margen bruto | 183.350.304 | 231.600.384 | 231.600.384 | 231.600.384 |

| | | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Depreciación | 12.841.570 | 12.841.570 | 12.841.570 | 12.841.570 |
| Total gastos fijos | 243.247.688 | 104.568.768 | 104.568.768 | 104.568.768 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -72.738.954 | 114.190.046 | 114.190.046 | 114.190.046 |

| | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Pérdidas acumuladas | | -96.367.249 | -4.512.344 | 0 |
| Gastos financieros | 11.439.415 | 6.938.661 | 2.437.908 | 0 |
| Promoción & I+D | 12.188.880 | 15.396.480 | 15.396.480 | 15.396.480 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -96.367.249 | -4.512.344 | 91.843.314 | 98.793.566 |

| | | | | |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|------------|
| Impuestos | - | - | 18.368.663 | 19.758.713 |
| Resultados post impuestos | -96.367.249 | -4.512.344 | 73.474.651 | 79.034.853 |
| Resultados post impuestos % | -40% | -1% | 24% | 26% |

Tabla 41. Estado de resultados de restaurante gourmet pequeño con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 6 meses

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas de la operación | 166.795.200 | 307.929.600 | 307.929.600 | 307.929.600 |
| Costos variables totales | 41.344.992 | 76.329.216 | 76.329.216 | 76.329.216 |
| Margen bruto | 125.450.208 | 231.600.384 | 231.600.384 | 231.600.384 |

| | | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Depreciación | 12.841.570 | 12.841.570 | 12.841.570 | 12.841.570 |
| Total gastos fijos | 243.247.688 | 104.568.768 | 104.568.768 | 104.568.768 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -130.639.050 | 114.190.046 | 114.190.046 | 114.190.046 |

| | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| Pérdidas acumuladas | | -150.418.225 | -58.563.320 | 0 |
| Gastos financieros | 11.439.415 | 6.938.661 | 2.437.908 | 0 |
| Promoción & I+D | 8.339.760 | 15.396.480 | 15.396.480 | 15.396.480 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -150.418.225 | -58.563.320 | 37.792.338 | 98.793.566 |

| | | | | |
|-----------------------------|--------------|-------------|------------|------------|
| Impuestos | - | - | 7.558.468 | 19.758.713 |
| Resultados post impuestos | -150.418.225 | -58.563.320 | 30.233.870 | 79.034.853 |
| Resultados post impuestos % | -90% | -19% | 10% | 26% |

Tabla 42. Estado de resultados de restaurante gourmet pequeño con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 12 meses

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ventas de la operación | 111.196.800 | 286.545.600 | 307.929.600 | 307.929.600 |
| Costos variables totales | 27.563.328 | 71.028.576 | 76.329.216 | 76.329.216 |
| Margen bruto | 83.633.472 | 215.517.024 | 231.600.384 | 231.600.384 |
| Depreciación | 12.841.570 | 12.841.570 | 12.841.570 | 12.841.570 |
| Total gastos fijos | 243.247.688 | 104.568.768 | 104.568.768 | 104.568.768 |
| Resultado de explotación (BAIT) | -172.455.786 | 98.106.686 | 114.190.046 | 114.190.046 |
| Pérdidas acumuladas | | -189.455.041 | -112.614.296 | -16.258.638 |
| Gastos financieros | 11.439.415 | 6.938.661 | 2.437.908 | 0 |
| Promoción & I+D | 5.559.840 | 14.327.280 | 15.396.480 | 15.396.480 |
| Resultado Neto Total (BAT) | -189.455.041 | -112.614.296 | -16.258.638 | 82.534.928 |
| Impuestos | - | - | - | 16.506.986 |
| Resultados post impuestos | -189.455.041 | -112.614.296 | -16.258.638 | 66.027.942 |
| Resultados post impuestos % | -170% | -39% | -5% | 21% |

Tabla 43. Estado de resultados de restaurante gourmet pequeño con introducción de comida étnica boliviana al mercado santiaguino en 18 meses

Anexo P. Definición del ciclo de servicio.

Esta es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar el cliente cuando experimenta un servicio. Cada uno de estos acontecimientos es un momento de verdad. En la Figura 28 se muestra los componentes de la cadena de servicio necesarios para brindar la atención completa al cliente durante su estadía en un restaurante. El modelo presentado en dicho gráfico es necesario considerarlo al momento de la planificación y puesta en marcha del modelo planteado como resultado de la presente tesis.

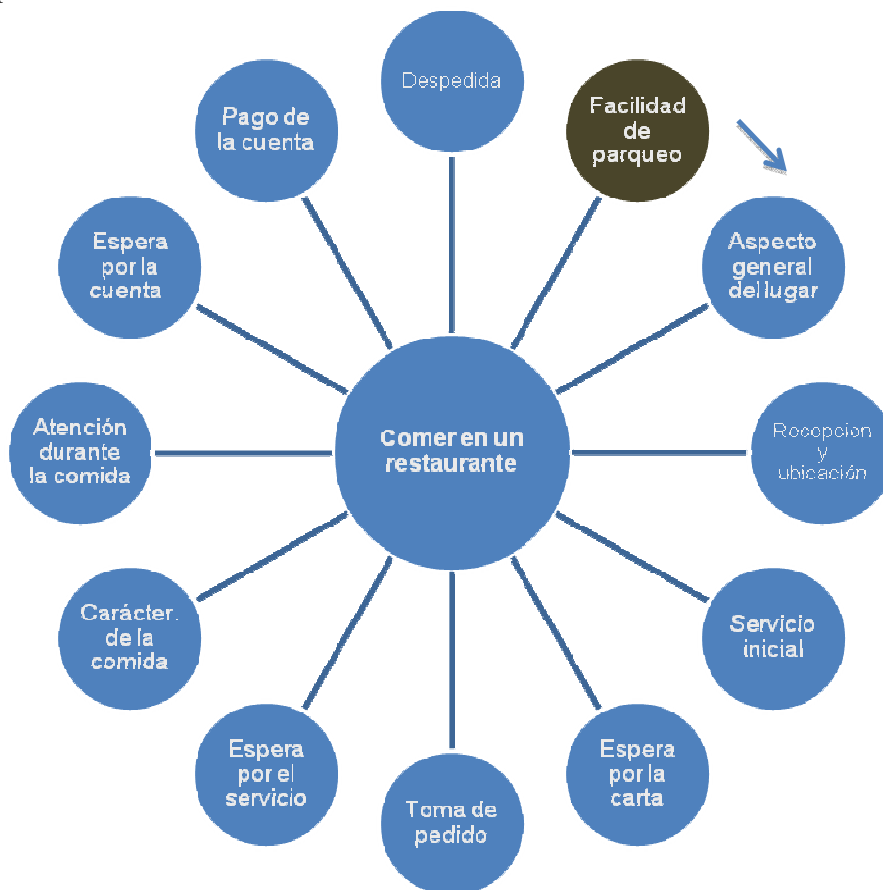


Figura 28. Ciclo de servicio de comer en un restaurante

Anexo Q. Producto Interno Bruto de Chile sectorial: “Hoteles y Restaurantes”

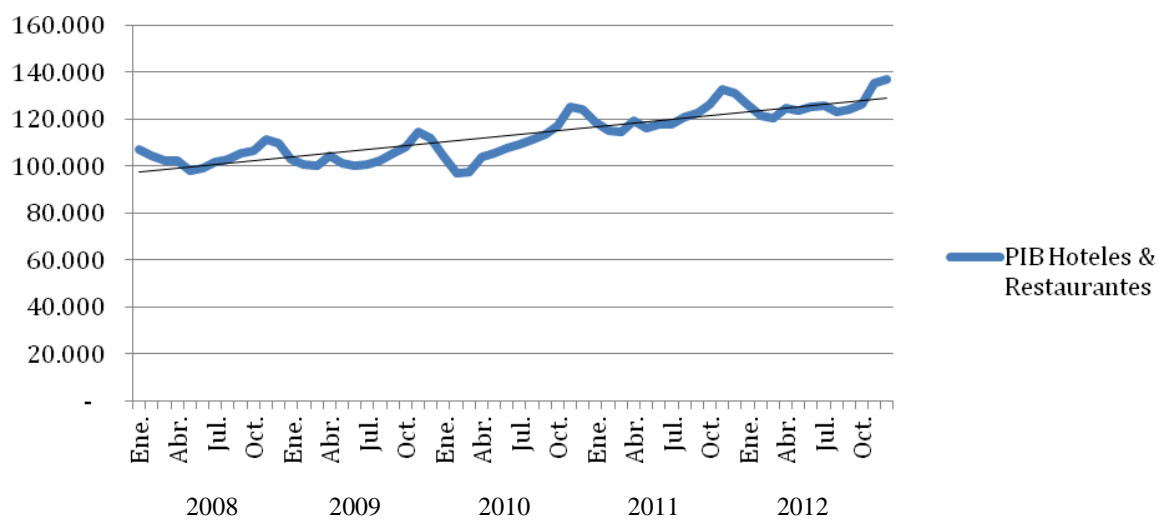


Figura 29. Tendencia del PIB del sector de Hoteles y Restaurantes