



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

"CASO DE NEGOCIO:  
"HERNÁN ZANGHELLINI Y EL NEGOCIO DE RESTAURANTES EN ASIA"

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA  
GLOBALIZACIÓN

LETYCIA PAILAMILLA GARCÉS

PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
GERARDO DÍAZ RODENAS  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE  
2014

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
GRADO DE: Magíster en Gestión para la Globalización  
POR: Leticia Pailamilla Garcés  
FECHA: 30-04-2014  
PROFESOR GUÍA: Enrique Jofré Rojas**

**CASO DE NEGOCIO:  
“HERNÁN ZANGHELLINI Y EL NEGOCIO DE RESTAURANTES EN ASIA”**

El objetivo de este caso es presentar un documento de estudio que pueda ser utilizado en clases de negocios, sirviendo de guía para clases de emprendimiento, negocios internacionales o estrategia de empresas. Este documento describe la historia de emprendimiento de Hernán Zanghellini, un arquitecto chileno, en el mercado asiático. Este empresario ha logrado fundar dos negocios exitosos: Zanghellini & Holt, que corresponde a una firma con base en Hong Kong dedicada al diseño de restaurantes, y Woolloomooloo Group, sociedad dedicada a la implementación de restaurantes.

La metodología utilizada para la generación del caso de negocio se basa en las directrices que entrega Harvard Business School (1). En este caso, es el mismo emprendedor quien ha entregado detalles de su trayectoria profesional a través de entrevistas personales. Para describir los negocios que ha logrado construir se utiliza el Modelo Canvas (2), que describe los puntos clave del negocio. Finalmente, se incluye el documento “Notas al profesor”, que es una guía dirigida hacia instructores acerca de cómo impartir el caso en una clase y cómo aplicar conceptos relevantes a través del mismo, el cual se basa en una mezcla entre la metodología sugerida por Harvard Business School (1) y por el Instituto William Davidson, Universidad de Michigan (3).

El caso describe la historia de Hernán Zanghellini desde sus inicios en Australia como arquitecto, hasta su llegada al negocio de los restaurantes. Casi por casualidad, Zanghellini descubre que tiene un talento especial para el diseño de interiores, específicamente de restaurantes, por lo que se independiza y crea Zanghellini & Holt, firma de diseño que ha sido halagada por la crítica especializada y que cuenta con enorme prestigio en la industria, por ser una de las más prolíferas de la región. Luego de trabajar varios años en la industria, se aventura en un negocio más rentable: poseer su propio restaurante. Para este fin, forma una sociedad y crea Woolloomooloo Group, que ya cuenta con seis restaurantes en Hong Kong bajo los nombres de Woolloomooloo y The Chop House.

A través de su historia, podemos observar cómo Zanghellini ha logrado integrar verticalmente sus dos negocios, utilizando las redes de contacto y *know how* adquiridos en el negocio de diseño para luego aplicarlo en su negocio de restaurantes, lo cual le ha permitido contar con un modelo de negocios único, altamente rentable, y que además le genera profunda satisfacción personal. Este modelo encaja perfectamente en lo que Jim Collins describe como “El concepto del Erizo” (4), que se presenta cuando una persona logra encontrar la intersección entre lo que tiene talento para hacer, lo que le entrega alta retribución económica y lo que realmente le apasiona.

El caso de negocio se puede analizar desde diferentes perspectivas que pueden aportar aprendizaje en materia de cultura internacional, dinámica de emprendimiento, búsqueda de la pasión en la vida laboral, estrategia de posicionamiento y crecimiento, e incluso conocimientos específicos en el negocio del diseño e implementación de restaurantes.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDOS.....</b>	<b>III</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. CONTEXTO .....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. METODOLOGÍA.....	2
<b>2. CASO DE NEGOCIO .....</b>	<b>4</b>
2.1. COMIENZOS DE ZANGHELLINI.....	4
2.2. PRIMER EMPRENDIMIENTO: DISEÑO DE RESTAURANTES EN HONG KONG .....	5
2.3. SEGUNDO EMPRENDIMIENTO: WOOLOOMOOLOO GROUP .....	7
2.3.1. <i>En búsqueda de un socio.....</i>	7
2.3.2. <i>En busca de un terreno .....</i>	8
2.3.3. <i>Consiguiendo financiamiento.....</i>	9
2.4. EXPANSIÓN DE WOOLOOMOOLOO GROUP .....	10
2.4.1. <i>Nueva marca: The Chop House Restaurant.....</i>	12
2.4.2. <i>Primer Woolloomooloo en Singapur.....</i>	13
2.4.3. <i>Explorando un nuevo concepto .....</i>	13
2.5. INDUSTRIA DE RESTAURANTES EN HONG KONG.....	14
2.5.1. <i>Factores relevantes del negocio de restaurantes en Asia .....</i>	16
2.6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO .....	20
2.6.1. <i>Integración Vertical .....</i>	20
2.6.2. <i>Crecimiento orgánico.....</i>	21
2.6.3. <i>Información Financiera.....</i>	21
2.7. PROYECCIONES FUTURAS WOOLOOMOOLOO GROUP .....	23
2.8. CONCLUSIÓN .....	23
<b>3. NOTAS AL PROFESOR.....</b>	<b>25</b>
3.1. VISIÓN GENERAL .....	25
3.2. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	25
3.3. ANÁLISIS DEL CASO .....	26
3.3.1. <i>Foco en negocios en una cultura diferente a la de origen.....</i>	26
3.3.2. <i>Foco en la dinámica de un emprendimiento.....</i>	28
3.3.3. <i>Foco en la búsqueda del concepto del erizo.....</i>	29
3.3.4. <i>Foco en la estrategia de crecimiento.....</i>	30
3.3.5. <i>Foco en el negocio de restaurantes.....</i>	30
3.4. PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO .....	30
<b>4. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO 1. MODELO CANVAS PARA ZANGHELLINI &amp; HOLT ASSOCIATES.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO 2. MODELO CANVAS PARA WOOLOOMOOLOO GROUP .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO 3: RESTAURANTES WOOLOOMOOLOO.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO 4: RESTAURANTE THE CHOP HOUSE .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO 5: CRONOLOGÍA DE APERTURA DE RESTAURANTES.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO 6. DATOS INDUSTRIA DE RESTAURANTES HONG KONG (5).....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO 7. PROGRAMA DE LEALTAD WOOLOOMOOLOO GROUP (9).....</b>	<b>43</b>

<b>ANEXO 8: DIAGRAMA MIX DE NEGOCIOS ZANGHELLINI .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO 9: INFORMACIÓN FINANCIERA WOOLOOMOOLOO GROUP .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 10: INFORMACIÓN FINANCIERA ZANGHELLINI &amp; HOLT .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO 11: COMPARACIÓN AMBOS NEGOCIOS AÑO 2011.....</b>	<b>47</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contexto

Este caso de negocios se basa en la trayectoria y experiencia profesional de Hernán Zanghellini, arquitecto formado en la Universidad de Chile. Este chileno viajó a Australia y luego a Asia, específicamente Hong Kong, donde creó dos negocios exitosos relacionados con la industria de los restaurantes. Se describirá cómo este emprendedor dio forma y realidad a estos negocios, comenzando sin capital, pero teniendo lo fundamental, que eran sus conocimientos de arquitectura y diseño, aprendidos en su carrera como arquitecto, la perseverancia y tolerancia al fracaso propias de un emprendedor, y un entendimiento y adaptabilidad a la cultura asiática que le permitieron llegar a ser parte de ese gran mercado e incluso destacarse en un entorno completamente diferente al de la cultura chilena y occidental.

Hoy en día Hernán es socio de "Zanghellini & Holt Associates", empresa dedicada principalmente al diseño de interiores de restaurantes, y dueño fundador de "Woolloomooloo Group", cadena de restaurantes especializada en carnes de primera calidad, que ya cuenta con dos conceptos de restaurante: Woolloomooloo y The Chop House, ambos con presencia en Hong Kong y en Singapur.'

## 1.2. Objetivos

### Objetivo General

- Generar un caso de negocio a través de la descripción de la historia personal de emprendimiento del empresario chileno Hernán Zanghellini en el negocio de los restaurantes en el mercado asiático.

### Objetivos Específicos

- Generar un caso de estudio para ser utilizado en clases de negocios, principalmente en clases de emprendimiento para contribuir a la formación de nuevos profesionales
- Analizar todos los puntos de la carrera del emprendedor que lo han llevado a ser un caso exitoso de diseño e implementación de restaurantes.
- Explicar el proceso de desarrollo de sus negocios en el mercado asiático, especialmente en Hong Kong
- Explicar el proceso de análisis de los mercados, para el diseño e implementación de restaurantes, previo al lanzamiento de un nuevo negocio, con profundización en los gustos y preferencias de la cultura y mercado asiático
- Analizar el proceso de formación de capital para el emprendimientos particular de Hernán Zanghellini
- Capturar el proceso de toma de decisiones utilizado particularmente en este caso de emprendimiento en el extranjero, incluyendo momentos de éxitos y fracasos

- Describir el modo de funcionamiento y creación de sinergia que se generan al integrar dos negocios relacionados

### 1.3. Metodología

Para recopilar información se utilizarán entrevistas, método primario a utilizar en casos de negocios, de acuerdo al artículo de Harvard Business School “Writing cases and teaching notes” (1). En este caso, es el mismo emprendedor de quien se trata este caso quien ha contado su historia y ha entregado detalles de su trayectoria profesional a través de entrevistas personales con el fin de contribuir a la preparación de este material de estudio. Este emprendedor entiende la necesidad de las escuelas de negocios de mantener actualizadas las prácticas de negocio. El tipo de entrevista utilizada es más bien estructurada, es decir, el escritor del caso dirige la discusión a lo largo de líneas de investigación predeterminadas.

De acuerdo al mismo artículo (1), se seguirá el formato definido en esa guía para escribir casos de estudio, respecto a que se escribirá un borrador del caso, el cual se enviará al emprendedor de quien se habla en el caso, quien deberá revisar la precisión del caso, la completitud y cualquier información incluida en el caso acerca de la que puedan existir dudas. Luego de esto, se generará una o más últimas entrevistas para cerrar el caso, después del cual se escribirán las notas al profesor, que se refiere a información útil para el profesor que impartirá la clase donde se utilizará el caso de estudio.

La estructura del caso de negocio difiere del común de los casos donde se analiza una decisión clave para el funcionamiento de una determinada empresa, ya que este caso es más un relato de la trayectoria laboral de un emprendedor del negocio de restaurantes que está escrito para describir una historia de emprendimiento y destacar momentos de éxitos y fracasos, y en especial poner énfasis en la motivación constante, creatividad y perseverancia que se requieren para tener éxito en un negocio propio. De acuerdo a lo anterior, el caso de estudio incluirá lo siguiente:

- Biografía profesional de Hernán Zanghellini desde su migración desde Chile a Australia hasta su situación laboral actual, es decir, en diciembre 2014.
- Detalle de la creación de sus dos emprendimientos: Zanghellini & Holt y Woolloomooloo Group
- Historia de la expansión que han tenido los restaurantes del grupo Woolloomooloo, sociedad que se dedica a la implementación de restaurantes
- Descripción de un nuevo concepto de restaurante que está desarrollando en una nueva sociedad formada con clientes de su negocio de diseño
- Estudio de los principales datos de la industria de restaurantes en Hong Kong
- Descripción de la estrategia de posicionamiento y de crecimiento que han seguido sus negocios
- Proyecciones futuras de los negocios de Hernán Zanghellini
- Conclusión del caso de estudio

El caso incluye en sus anexos una explicación y análisis del Modelo de Negocios utilizado en ambos “*core business*”: diseño e implementación de restaurantes. Para esto se utiliza metodología Canvas, el cual se detalla en el libro de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur “Business Model Generation” (2). Este modelo incluye la descripción de los puntos clave del

negocio, que son: los socios clave, las actividades clave, los recursos clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los segmentos de clientes, los canales, la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

Como un documento aparte se desarrollan las “Notas al profesor”, que corresponden a una guía que por un lado ayuda a chequear la completitud y lógica del caso, y por otro, provee una guía a otros instructores acerca de cómo enseñar el caso en una clase y cómo aplicar conceptos relevantes a través del mismo. En este punto se utiliza una mezcla entre la metodología sugerida por el artículo de Harvard Business School (1) y la metodología sugerida por el Instituto William Davidson, de la Universidad de Michigan (3). La estructura que siguen estas notas incluyen:

- Resumen breve del caso
- Objetivos de aprendizaje asociados al caso
- Análisis del caso, dependiendo del enfoque que se le quiera dar
- Preguntas para discusión del caso, las cuales son separadas de acuerdo al enfoque que se le quiera dar al caso y la clase en la que éste se utilice.

## 2. CASO DE NEGOCIO

DICIEMBRE 06, 2013

LETYCIA PAILAMILLA

### **Hernán Zanghellini y el Negocio de Restaurantes en Asia**

Hernán Zanghellini es un chileno que ha logrado formar dos negocios exitosos en el mercado asiático. Con su oficina instalada en Hong Kong, trabaja seis días a la semana, dedicando más de 90 horas semanales a sus negocios. El mantener en el tiempo el ritmo y entusiasmo, considerando estas exhaustivas jornadas, se explica solamente gracias a que él disfruta enormemente lo que hace, lo cual lo ha vuelto un hombre muy afortunado, de acuerdo a sus propias declaraciones. Hoy en día se pasa su tiempo trabajando en el negocio de diseño de restaurantes, con su mente enfocada en buscar cómo seguir expandiendo los tres conceptos de restaurantes a los cuales ha dado vida desde hace ya una década.

#### **2.1. Comienzos de Zanghellini**

Hernán Zanghellini se formó académicamente como arquitecto de la Universidad de Chile. Trabajó durante tres años en Chile, donde su primer proyecto fue la casa de su madre. En 1983, unos años después de su titulación, decidió mudarse a Australia junto con su esposa, con el fin de buscar nuevos horizontes laborales y para demostrarse a sí mismo que era capaz de crecer profesionalmente lejos de su familia. Voló a Australia, donde su primer trabajo debió ser como limpiador. Luego de unos pocos meses, comenzó a trabajar como ayudante de arquitecto para una importante firma del país, que se dedicaba a diseñar y construir proyectos residenciales. Como suele ocurrir en este tipo de firmas, como arquitecto sin experiencia, Zanghellini comenzó diseñando trabajos simples, como detalles de escaleras o de baños, situación que cambió en muy poco tiempo, debido en gran parte a la alta cantidad de energía y horas de trabajo que él dedicaba a sus labores. Comenzaron a otorgarle trabajos extra, generalmente para familiares de los dueños, con lo que fue ganándose la confianza del diseñador jefe y de los dueños. Fue una etapa muy provechosa que comenzó a dar forma a su rol en la empresa, realizando los proyectos más importantes de la firma, y donde él destacó como uno de los elementos más significativos.

Dentro de los proyectos extra que se le asignaban, comenzó a trabajar en proyectos para Greg Kelly, un emprendedor empedernido para quien la firma elaboró varios proyectos gratis durante cerca de dos años. Kelly era un hombre de negocios, de origen neozelandés, que siempre se encontraba buscando nuevas oportunidades empresariales. Zanghellini y Kelly eran vecinos cuando el primero comenzó a trabajar en diferentes proyectos y anteproyectos para el segundo. Zanghellini trabajó con este emprendedor en casi todos sus proyectos, gratis e incluso perdiendo dinero. Como anécdota Zanghellini comenta:

“Gracias a mi vecino me protestaron mi primer cheque. Yo estaba trabajando en uno de sus múltiples proyectos, para lo cual tuve que comprar algunos materiales, los cuales por supuesto nunca me fueron reembolsados..., pero son gajes del oficio... En el fondo, yo



estaba construyendo una relación, y en algún minuto de la vida esa relación paga, es decir, retribuye los esfuerzos que has hecho por construirla.”

Zanghellini tenía muy claro con quien estaba trabajando. Para él, su vecino era un hombre de negocios con experiencia en emprendimientos, que siempre estaba generando nuevas ideas, pero por otro lado, era una persona sin formación universitaria, con limitadas habilidades en administración, por lo que tenía plena conciencia respecto a lo que se podía aprender de él y a lo que se podía esperar también.

Uno de los negocios de Greg Kelly fue instalar un restaurante en Hong Kong, para lo cual le pidió a Zanghellini que lo ayudara con el diseño. Para Zanghellini este trabajo fue un pasatiempo, donde ambos disfrutaron el proceso, aun cuando los resultados en lo económico no cumplieron las expectativas. Sin notarlo en ese momento, la iniciativa de Kelly y el aprendizaje producto de esta experiencia, fueron claves para la historia de emprendimiento de que trata este caso. De acuerdo a las palabras de Zanghellini:

“Esa fue la partida, que se dio por *serendipity*, suerte, casualidad”.

Trabajando de independiente en Australia se volvió cada vez más difícil obtener retribución económica, por lo cual tuvo que buscar otro trabajo para cubrir sus gastos. Así fue como comenzó a trabajar para el Sultán de Brunei, soberano de ese país, ubicado al norte de la isla de Borneo en el sudeste asiático, donde se desempeñó desde 1993 hasta 1996, trabajando para una firma encabezada por el príncipe Jefri, hermano del sultán, diseñando opulentos palacios y residencias para ejecutivos, todas construcciones que tenían como elemento clave la extravagancia y ostentación demostrada principalmente en la gran cantidad de oro que ellas involucraban.

## **2.2. Primer emprendimiento: Diseño de restaurantes en Hong Kong**

En paralelo a su trabajo para el Sultán, Zanghellini siguió trabajando con Greg Kelly diseñando restaurantes en Hong Kong, negocios que se desarrollaron con éxito. El primer proyecto para Hong Kong lo hizo justo antes de mudarse a Brunei, mientras que los otros cuatro proyectos que se hicieron en Hong Kong fueron desde Brunei, donde se cuentan Wyndham Thai, La Bodega, Zip, Wyndham Deli y Staunton Street Bakery. Esta situación se mantuvo hasta 1998, año en que comienza la crisis asiática, la cual afectó fuertemente a Kelly, quien quebró debido al sobreendeudamiento en que había terminado producto de la deficiente administración de las finanzas de sus negocios. Zanghellini y Kelly en ese momento habían terminado cinco proyectos. A pesar del quiebre de los negocios de Kelly, los primeros trabajos que realizaron juntos fueron una plataforma para que Zanghellini pudiera mostrar su trabajo en el mercado de Hong Kong, lugar donde se había mudado a vivir en 1996, dos años antes de la crisis económica.

La crisis parecía una situación perjudicial para todos, pero finalmente no lo fue para Zanghellini, quien ya había logrado alta visibilidad y reputación en el mercado con los restaurantes que había diseñado para Kelly, aun cuando fueron de presupuesto reducido. Adicionalmente, pasaron a ser de las pocas firmas que siguieron trabajando durante y después de la crisis, por lo que de un día para otro pasaron a tener demanda continua por sus servicios. Fue una época muy fructífera, ya que durante el primer año de la crisis asiática se construyeron muy

pocos restaurantes en Hong Kong, por lo que los que se hicieron tuvieron éxito y además fueron publicados en todas las revistas especializadas. De hecho, ese año se abrieron 13 restaurantes, los cuales fueron publicados en 3 o 4 revistas cada uno, situación que hoy en día es prácticamente imposible, dado que se abre un restaurante cada tres días, aproximadamente.

Fue así como se creó formalmente “Zanghellini & Holt Associates”, empresa dedicada al diseño de restaurantes, principalmente diseño arquitectónico y de interiores, enfocada en otorgar el concepto y ambiente que sus clientes buscan para sus negocios. El primer cliente formal que tuvieron, después de Greg Kelly, fue el grupo Jimmy's Kitchen, que es uno de los grupos más antiguos de restaurantes en Hong Kong, y uno de los más fuertes en esos años. Luego vino el grupo King Parrot, quien les solicitó cuatro restaurantes de una sola vez. De esta forma, la compañía comenzó a hacerse conocida sólo por el “Boca a boca” (“*Word of Mouth*”), el cual se alimentaba en gran parte por los comentarios que generaba lo rápido que se llenaban de clientes los restaurantes que ellos diseñaban. Así comenzó a aumentar el volumen de la demanda por sus servicios, como también el número de clientes, entre los que se destacan: FCC, Dining Concepts, Shangri-La, The Peninsula, Hyatt, Pan Pacific Hotels, Swire Group, Swire Hotels y, años más tarde, The Woolloomooloo Group.

Zanghellini & Holt Associates fue establecida en el año 1998. Su socio, el Sr. Holt, dirige la matriz de la compañía que opera en Londres. Actualmente, la compañía continúa operando y ofreciendo sus servicios a todo el mercado asiático. La mitad de los proyectos que realizan hoy en día son en Hong Kong, y el resto son en otros países de la región de Asia, tales como Singapur, China y Filipinas. Utilizan un modelo de negocios centrado en las relaciones con los clientes, ofreciendo soluciones adecuadas a sus necesidades, siempre en línea con las tendencias del mercado. (El **Anexo 1** muestra el modelo de negocios de la compañía)

Respecto al estilo de Zanghellini al momento de diseñar, él comenta:

“Me gustan los lugares simples, contemporáneos, pero no modernos; moderno está de moda hoy, pero es viejo mañana... A veces tienes que diseñar tomando el estilo de otra persona. Haces un restaurante temático y de seguro no lo verás en la revista Wallpaper<sup>1</sup>, pero hace feliz a la gente... Este es un negocio que te permite hacer los proyectos que realmente te enorgullecen”.

La rentabilidad que Zanghellini & Holt obtiene anualmente (Anexo 10) es baja; los últimos años los resultados antes de impuestos muestran una rentabilidad de entre 3% y 5%. Sin embargo, estos resultados son suficientes para que el negocio se mantenga en funcionamiento. Estos resultados están en línea con la naturaleza del negocio, ya que no todas las compañías de diseño están impulsadas por el lucro. En palabras de Hernán:

“De hecho, la mayoría de los diseñadores que conozco trabajarían gratis, si es que es el trabajo adecuado, y en cierto modo, eso es algo que va con nosotros también. Yo sé que podría llegar a tornar esta podría llegar mucho más rentable de lo que es hoy, pero esto requiere un cambio de foco y de dirección en el estilo de administración... y yo

---

<sup>1</sup> Wallpaper es una revista online lanzada 1996. Es el destino número 1 para el diseño global. Proporciona los valores fundamentales de la vida moderna a una nueva generación de los nómadas urbanos. Dirigido a un público internacional, que celebra lo mejor del diseño, la moda, los viajes y la tecnología. Website: [www.wallpaper.com](http://www.wallpaper.com) (consulta: 06 de diciembre de 2013)

simplemente no estoy interesado en esa ruta. Hay compañías de diseño que obtienen entre 12 y 15% de rentabilidad, pero no son muchas...”

Un hecho que demuestra este desinterés por el lucro, es lo que hizo la compañía con las ganancias obtenidas en el año 2013, donde los ingresos fueron repartidos a todos los empleados en forma de un bono, por el valor de tres meses de sueldo. Además, se ahorró un sueldo extra por cada empleado, en forma de depósito, para poder comprar su oficina en un futuro cercano.

Esta realidad no es muy diferente de la que se vive en las compañías de diseño en distintas regiones del mundo, donde los diseñadores trabajan motivados por la experiencia de estar inmerso en este mercado, sea cual sea el rubro de diseño, más que por las retribuciones económicas que se puedan obtener. De hecho, según lo que comenta Rodrigo Góngora, socio Director de OnDesign, prestigiosa agencia de diseño con casa matriz en Santiago de Chile, muchos diseñadores se mantienen en este negocio más que nada por el ambiente que en él se genera, el cual involucra mucha vida social, eventos y por sobre todo, por las relaciones de confianza que se llegan a formar con sus clientes, los cuales ven en el diseñador un referente, alguien en el que pueden confiar al momento de solicitar asesoría en la toma de decisiones.

Góngora comenta que tanto en América Latina, como en Europa, las situaciones son similares, donde las ganancias económicas de este negocio no son muy altas (en promedio 15%-30%) por lo que muchos diseñadores optan por invertir en compañías asociadas al rubro, tales como constructoras, empresas proveedoras de insumos para el diseño, u otras, con el fin de mantenerse económicamente y continuar haciendo lo que les gusta: diseñar.

### **2.3. Segundo emprendimiento: Wooloomooloo Group**

A pesar de mucho que disfrutaba del negocio del diseño, y de lo bien que a éste le iba en cuanto a visibilidad y cartera de clientes, la rentabilidad del negocio era baja. Zanghellini le brinda a la firma alrededor de 15 horas diarias, trabajando de lunes a sábado, consagrando su energía y tiempo, lo cual no se veía retribuido con una alta rentabilidad del negocio. Fue así como en el año 1998, comenzó a tener la idea de tener su propio restaurante, al darse cuenta de que era un negocio altamente rentable; sus clientes comenzaban a crecer a un ritmo increíble a los dos o tres años de iniciadas las operaciones. El hecho ver cómo sus clientes obtenían buenos resultados en sus restaurantes, le generaba ansias por tener uno propio. Una y otra vez era testigo de cómo algunos de sus clientes empezaron sin nada, donde incluso a algunos él mismo les dio un préstamo, y hoy día tienen más de veinte restaurantes que además han sido exitosos.

Zanghellini lleva trabajando en la industria de restaurantes muchos años, diseña en promedio 30 restaurantes al año, por lo que conoce a la perfección el funcionamiento del mercado y la gente que ahí trabaja. Siempre va conociendo gente nueva, y además va reconociendo a quiénes son buenos y quiénes no.

#### *2.3.1. En búsqueda de un socio*

Para llevar a cabo este nuevo sueño de abrir su propio restaurante, decidió que debía compartir el riesgo y administración del mismo con un socio, el cual debía conseguir. El *know how*

adquirido en el negocio de diseño fue el que utilizó para esta búsqueda. Él no quería preocuparse de la administración, finanzas y las operaciones de un eventual nuevo negocio, por lo que necesitaba a alguien que conociera el funcionamiento de los restaurantes, que tuviera el tiempo suficiente para dedicarse de lleno a este trabajo, que fuera sistemático, y que le diera confianza de que podían construir un negocio estable. La búsqueda de un socio fue le tomó tiempo, ya que fue algo muy pensado, que logró a partir de acciones paulatinas, y que finalmente se concretó en tres años. Durante ese período intentó convencer a dos candidatos para que se le unieran en este emprendimiento. Como él lo cuenta:

“Estuve tres años intentando convencerlos, plantándoles la semilla para que se independizaran. Ellos trabajaban para otras empresas y eran muy buenos empleados, y la verdad es que no tenían corazón para saltar, estaban muertos de miedo y cada año se hacía más difícil convencerlos, porque les iba mejor en sus trabajos como dependientes.”

Finalmente, logró convencer a uno de estos candidatos, John Smith, a que se uniera en el emprendimiento de su primer restaurante. Zanghellini había trabajado con Smith cuando éste llegó a Hong Kong, donde trabajaba de empleado para un grupo de restaurantes, a los cuales Zanghellini les hizo ampliaciones y algunos restaurantes.

Sin embargo, esto era sólo un paso más en el camino hacia la realización del emprendimiento. Aún faltaba conseguir el financiamiento y un terreno donde instalar el primer restaurante. En total, debieron pasar casi seis años para que la sociedad se concretara.

Zanghellini había diseñado cada detalle de su proyecto; el concepto sería un restaurante de carnes argentinas de primera calidad. No obstante, a su socio, que era neozelandés, no le pareció bien la idea de tener un restaurante argentino, porque no conocía bien el concepto y no hablaba español, por lo que en conjunto cambiaron el concepto a un restaurante de carnes australiano. Ahí nace la idea de Woolloomooloo Steakhouse, que es un concepto diseñado para los amantes de la carne, pero que a la vez gustan de comer en un lugar elegante y sofisticado. El nombre proviene de un barrio ubicado en Sydney, Australia, próximo al Opera House, pero además, de acuerdo a una leyenda aborigen, Woolloomooloo es el nombre con el que se denomina un lugar perfecto de encuentro, que es el más parecido al paraíso en la tierra.

### 2.3.2. *En busca de un terreno*

Conseguir un terreno para construir un restaurante en Hong Kong no es un tema fácil, para lograrlo es importante tener trayectoria en la industria, y a pesar de que Zanghellini fuera un reconocido diseñador de restaurantes y Smith, su socio, tuviera un perfil conocido como gerente de restaurantes, esta tarea fue algo que les tomó mucho tiempo. Estuvieron alrededor de seis meses en esta búsqueda, haciendo propuestas a los centros comerciales y a los dueños de propiedades (conocidos como *landlords* en Hong Kong). Presentaron seis proyectos que fueron rechazados, algunos incluso a último minuto. Los dueños de los centros comerciales esperaban a que les presentaran el modelo completo de su propuesta, incluyendo el modelo económico, y después se lo presentaban a otro actor conocido de la industria, quien terminaba por quitarles el terreno.

Después de seis meses en esta dinámica, se dieron un descanso, el cual fue interrumpido por la llamada telefónica de un *landlord*, que estaba un tanto desesperado, porque tenía una propiedad

con mora por un período de siete meses. Por consiguiente, los llamaba para ofrecerles el terreno, con la condición de que lo tomaran en un plazo de dos semanas. Debieron correr con todo el proceso y confeccionar una propuesta de proyecto completa en un tiempo muy acotado. Prepararon el plan financiero, planos, imágenes, detalle del concepto que utilizarían en el restaurante y menú, todo en menos de una semana.

### 2.3.3. *Consiguiendo financiamiento*

Hasta ese momento iba todo bien, hasta que se presentó un nuevo problema: el socio financiero ya no contaba con el dinero para financiar el proyecto. Sin embargo, Hernán Zanghellini estaba convencido de llevar a cabo este negocio, por lo que no iba a descansar hasta lograr conseguir los fondos necesarios para hacerlo realidad. Fue entonces que recurrió a lo más cercano que tenía: el sueldo de los empleados de su empresa de diseño. Se sinceró con ellos, les contó acerca del proyecto en que se encontraba y les pidió su autorización para utilizar los sueldos de ese mes en el financiamiento que necesitaba, que era más de 30,000 dólares americanos. Sus empleados accedieron al ver su convencimiento, y gracias a la confianza mutua que existía. Sin embargo, con ese primer aporte sólo cubrían los gastos de una semana, ya que para la semana siguiente necesitaban otros 800,000 dólares americanos.

Para conseguir el financiamiento, Zanghellini comenzó uno a uno a todos clientes de Zanghellini & Holt y a sus amigos personales. Como resultado de uno de esos llamados, uno de estos clientes, a quien le hizo un restaurante en un centro comercial, le envió sus datos a la dueña de ese centro. Esta persona era una mujer de negocios a quien le interesó la propuesta, así es que llamó a Zanghellini un día a las nueve de la noche citándolo a una reunión en el terreno a las 11 de la noche de ese mismo día. Esta mujer era Mona Fong, un personaje muy conocido en Hong Kong y China, por ser productora de cine, televisión y cantante. En la actualidad es Vicepresidente de un estudio de grabación y Gerente General de Shaw Brothers Studio y de la cadena de Televisión Broadcasts Limited (TVB). También es conocida por ser la segunda esposa del magnate de la televisión Sir Run Run Shaw<sup>2</sup>.

Mona Fong en ese momento tenía alrededor de 70 años y era considerada una de las 50 personas con más fortuna de Hong Kong, por lo que no necesitaba involucrarse en este negocio, pero quiso hacerlo. La razón verdadera no es conocida, por lo que hay múltiples alternativas, entre ellas que quizás vio el potencial que el negocio tenía. Dado que ella debería aportar el 80% del capital, exigió que su participación en el negocio fuera del 52%, aun cuando Zanghellini y Smith sólo querían vender el 48% de la propiedad y mantener ellos el porcentaje mayoritario de la sociedad. No obstante, en la situación en la que se encontraban, no les quedó otra opción que aceptar. Fue así como Mona Fong, su nueva socia desde ahora, aportó un poco más de USD500,000, mientras que Hernán y John aportaron USD150,000 cada uno. El aporte de Zanghellini vino de un préstamo que le entregó uno de sus clientes sin contrato o pagaré alguno.

Finalmente llegó el momento de que Zanghellini y Smith le dieran vida a su primer restaurante. En 2004 crearon la sociedad “Wooloomooloo Group” y en septiembre de 2005 abrieron el primer “Wooloomooloo Steakhouse”, situado en “Lai Kwai Fong”, un distrito reconocido por turistas y ciudadanos locales como un lugar ideal para beber, bailar y comer. De hecho, ahí se pueden encontrar más de 100 restaurantes, bares, clubes y tiendas de comercio, que

---

<sup>2</sup> Internet Movie Database. Website: [www.imdb.com/name/nm0284592/bio?ref\\_=nm\\_ov\\_bio\\_sm](http://www.imdb.com/name/nm0284592/bio?ref_=nm_ov_bio_sm) (Consulta 27 de febrero de 2014)

han creado una cultura única de encanto. Rodeado de actividad comercial, el establecimiento quedó ubicado en el camino de miles de peatones. De esta forma la nueva sociedad comenzó a operar su primer negocio, donde intentaban atraer clientes en gran medida a través del “boca a boca”, en lugar de hacerlo mediante medios de publicidad tradicionales. El Modelo de Negocios se basa en ofrecer carnes de primera calidad en las mejores preparaciones, a través de una experiencia sofisticada e inolvidable. (El **Anexo 2** muestra el modelo de negocios de Woolloomooloo Group)

Respecto a Mona Fong, que tomó el rol de inversionista ángel<sup>3</sup> (“Business angel”) en los comienzos de la sociedad, trabajó con ellos los primeros años de la compañía, pero luego decidió venderles a los otros dos socios su parte de la sociedad, al costo de inversión, aunque si se llevó el retorno que habían logrado hasta ese minuto, que fue de más de 20% anual. Esta decisión la tomó debido a que su estilo de administración era muy diferente al de Smith, por lo que la relación entre ellos no era fácil de llevar. Ella solía necesitar mucho tiempo e información antes de tomar una decisión en el negocio, y con ese estilo de liderazgo, es muy difícil mantener el ritmo de crecimiento que la sociedad requería. En relación a esta situación, Zanghellini comenta lo siguiente:

“Ella dejó de trabajar con nosotros porque su estilo de liderazgo y el de Smith chocaban constantemente, por lo que yo debía pasar varias horas semanales ayudándolos a solucionar sus diferencias. Ella es de la vieja escuela, por lo que se toma su tiempo antes de tomar decisiones, pero en cambio nosotros somos más de buscar oportunidades, antes de dedicar nuestro tiempo a analizar los problemas... Hay un antiguo dicho italiano que ilustra un poco a qué me refiero: “mientras el doctor estaba estudiando los síntomas, el paciente murió”...Ella era una buena administradora, pero no era tan buena emprendedora, y en los inicios de un negocio, tu quieres un emprendedor... Aún así ella fue muy generosa al vendernos sus acciones al costo de inversión.”

## **2.4. Expansión de Woolloomooloo Group**

Poco después de abrir el primer restaurante, se presentó la oportunidad de abrir el segundo. Unos arquitectos que deseaban renovar y ampliar un centro comercial, llamaron a Zanghellini, porque no estaban siendo capaces de convencer al dueño del centro de que la inversión que estaban proponiendo era necesaria y rentable, así es que a modo de favor le solicitaron su opinión de experto acerca de la factibilidad del proyecto. Recurrieron a él dado que sabían que era un conocedor del negocio de restaurantes en Hong Kong, por su negocio de diseño. Zanghellini vio el proyecto y le pareció que efectivamente tenía buen potencial. Estos arquitectos le pidieron además que convenciera al dueño, a lo cual accedió. Para esto debió preparar una presentación al dueño, quien en ese momento contaba con aproximadamente 40 restaurantes, éste les respondió que sólo haría la inversión si le conseguían los arrendatarios para la ampliación. Zanghellini comenzó entonces a buscar interesados y recurrió nuevamente a su cartera de clientes, pero no

---

<sup>3</sup> Angel Investors might be professionals such as doctors or lawyers, former business associates -- or better yet, seasoned entrepreneurs interested in helping out the next generation. What matters is that they are wealthy and willing to invest hundreds of thousands of dollars in your business in return for a piece of the action  
Website: <http://www.entrepreneur.com/article/52742> (Consulta 27 de febrero de 2014)

logró convencer a nadie de querer instalar un negocio ahí, ya que el terreno estaba en un lugar que nunca antes había tenido mucho movimiento.

Como no logró convencer a ninguno de sus clientes, intentó convencer a su socio de que fueran ellos quienes se instalaran ahí. Lo anterior tampoco fue una tarea fácil. John Smith no tomó la decisión de forma apresurada, sino que estudió el barrio durante dos semanas, llegando a la conclusión de que efectivamente tenía las condiciones demográficas que necesitaba. Era un sector de hoteles, sin mucha actividad de negocios, en la que prácticamente la gente llegaba sólo a dormir. A menos de una cuadra de radio habían siete hoteles, cuatro de los cuales eran de 5 estrellas. El tipo de clientes que ahí llegaban eran hombres de negocios que usualmente llegan a Hong Kong en el período de las ferias internacionales que ahí se desarrollan cada año<sup>4</sup>. La conclusión a la que llegó Smith luego del análisis demográfico de la zona fue que el motivo final por el que no había habido movimiento hasta ahora, era simplemente porque no había nada instalado aún. El distrito era Tsim Sha Tsui East, que hasta ese momento eran sólo metros de tiendas vacías, sin nada adentro, sólo bodegas.

Hernán Zanghellini volvió a conversar con el dueño del centro comercial, ahora para proponerle que él y su socio estaban dispuestos a instalar dos restaurantes en el lugar. Nuevamente les costó convencer al dueño de que les arrendara dos locales, dado que aun no se habían ganado una reputación como dueños de restaurantes. En ese momento, sólo contaban con uno. Sin embargo, también tenían una socia famosa y reconocida como una aguda mujer de negocios, así es que entregaron el nombre de su inversionista, lo que finalmente logró interesar al *landlord*. Fue así como cerraron el trato para abrir dos restaurantes más. Se abrió entonces “Redstone Grill”, diseñado en un comienzo para ser Woolloomooloo Steakhouse, pero que por temas contractuales no pudo tomar ese nombre hasta que no se abriera el primer Woolloomooloo en *Kowloon side*, es decir, al otro lado de la isla, comúnmente conocida como “*HK side*”. Luego de la apertura de este último, el nombre “Redstone Grill” fue modificado a “Woolloomooloo Prime”. El nombre variaba un poco, dado que tenía un concepto mucho más elegante que los demás restaurantes, y por lo tanto, su mercado objetivo era uno con poder adquisitivo mayor. El segundo restaurante que abrieron en TST East fue un bar irlandés llamado “McLovin’s Tavern”. Tuvieron que abrir dos conceptos diferentes de forma de atraer más clientes al barrio y formar masa crítica.

Woolloomooloo Prime es hasta el día de hoy uno de los restaurantes más aclamados de Hong Kong, su diseño de interiores incluso fue reconocido por la crítica internacional, quienes le entregaron el premio “Highly Commended Leisure Interior” en los “International Property Awards” de Asia Pacífico el año 2012<sup>5</sup>. Esto demuestra que la apuesta por crear un concepto exclusivo, elegante y más caro fue acertada, ya que ha sido uno de los factores que han contribuido a crear una imagen de marca potente y sofisticada.

Con la creación de estos dos restaurantes, más el primero en *Kowloon side*, la sociedad ya contaba con cuatro restaurantes, cuando empiezan la construcción del quinto, ubicado en un centro comercial. Al llegar a ese nivel, los dueños de los edificios comenzaron a llamarlos para

---

<sup>4</sup> Hong Kong es una región que se caracteriza por el mercado internacional, por lo que es escenario de decenas de ferias internacionales de exposición cada año, que van desde moda, textiles y vestimenta, hasta innovación y tecnología. <http://www.hktdc.com/info/trade-events/EX/en/Exhibitions.htm>

<sup>5</sup> <http://propertyawards.net/asia-pacific-2012/>

ofrecerles terrenos, por lo que ya disminuyó al mínimo la necesidad de presentarles propuestas y ser ellos quienes andaban en búsqueda de los terrenos. Fue así como los llamaron para abrir su siguiente restaurante en el barrio Wan Chai. Les ofrecieron un terreno en el piso 31 de un edificio que se encontraba en un sector sin mucho movimiento, nuevamente. Al respecto, Zanghellini comenta:

“Cuando tomamos el Woolloomooloo de Wan Chai la gente de la industria nos decía que estábamos locos, qué quién iba a querer ir a un restaurante en un piso 31 en un edificio en el medio de la nada!, pero a esa altura ya teníamos una base de clientes de 12.000 personas, la vista era increíble y el arriendo no era caro, dado que nadie se atrevía a tomarlo, así es que decidimos arriesgarnos y tomarlo nosotros.”

Fue así como Zanghellini y Smith concretaron el proyecto, dado que vieron todas las bondades que ese terreno podía significar para su negocio, y no se equivocaron. Nació así “Woolloomooloo Steakhouse Wan Chai”, el cual también fue todo un éxito. Después de sólo un mes de pérdida, comenzaron a recuperarse rápidamente y la inversión inicial fue recuperada en un período de sólo once meses. A esa altura, la sociedad ya contaba con cuatro restaurantes Woolloomooloo. (El **Anexo 3** detalla los Woolloomooloo existentes en Hong Kong y Singapur)

#### *2.4.1 Nueva marca: The Chop House Restaurant*

El año 2012 la sociedad continuó su expansión, ahora en otro país asiático y abrió en Singapur un restaurante llamado “The Chop House”. Este lugar tiene un concepto diferente al de Woolloomooloo Steakhouse, ya que esta es una idea más informal, basada en hamburguesas y cervezas; ambos guardan la similitud de que son conceptos australianos. “The Chop House” ofrece una variedad de platos internacionales con un toque contemporáneo, usando también ingredientes frescos de alta calidad traídos de diferentes partes del mundo. También cuenta con una amplia variedad de bebidas, donde destacan las cervezas artesanales, y una destacada selección de cocteles, whiskey y vinos. Una de sus principales atracciones es su sistema de bar importado desde Estados Unidos, llamado *BeerSaver*, sistema hasta ese momento desconocido en Asia, que permite a los clientes poder auto servirse su cerveza en un proceso libre de complicaciones. El concepto es de una cena más informal. Posee ventanas amplias que van desde el piso hasta el techo, con un terraza con vista al mar, lo que ofrece un ambiente relajado y confortable en pleno centro comercial (El **Anexo 4** entrega detalles de los “The Chop House” existentes).

Este concepto es más cercano al plan inicial que tenían Zanghellini y su socio, que era contar con un restaurante que pudiera cobrar entre 50 a 60 dólares americanos por persona. Sin embargo, las ubicaciones obtenidas en Hong Kong los obligaron a subirle el perfil a sus negocios y a crear un concepto de restaurante más exclusivo y caro. El problema que les genera esta situación es que al tener una buena marca se genera un límite en la cantidad de restaurantes que se pueden abrir en la misma línea, considerando como elemento relevante para los clientes la exclusividad de los mismos. En palabras de Zanghellini:

“Si se tienen más de cinco restaurantes, la marca deja de ser elegante y pasa a ser una cadena, sobretodo en Asia, donde la gente es muy preocupada de las marcas; es algo que los mueve al momento de tomar decisiones de compra”.



Gracias a esa situación, se presentó el espacio para crear “The Chop House”, restaurante que mantiene la calidad en la comida y bebidas, pero a través de un concepto mucho más amigable, diseñado para un mercado más joven, concepto que lo hace más fácil de trabajar, debido a que los clientes no son tan quisquillosos. Lo novedoso de este modelo de negocio respecto a los que ya tenía la sociedad, es que “The Chop House” está diseñado para que se puedan hacer franquicias, las que se podrán instalar en diferentes ciudades de Asia, con una inversión inicial relativamente baja.

Han pasado pocos meses desde la apertura del primer “The Chop House”, que se abrió en Singapur, pero este concepto ya ha demostrado que tiene gran potencial, ya que ha tenido una partida mucho más rápida que todos los demás restaurantes que el grupo ha creado, en términos de ventas.

#### *2.4.2. Primer Woolloomooloo en Singapur*

El primer Woolloomooloo fuera de Hong Kong fue abierto en septiembre de 2012 en Singapur. Aquí se mantiene el concepto y calidad desplegados en Hong Kong. No se modificó el menú para adaptarlo al mercado de Singapur, ya que los platos y preparaciones continúan siendo 100% de recetas australianas. Se cuenta con una selección de carnes australianas de primera calidad y una gran variedad de vinos y cocteles.

El terreno les fue ofrecido por un *landlord* que conocía a Zanghellini por su negocio de diseño y se encuentra ubicado en el edificio del Hotel Stamford, que es un hotel de 5 estrellas, que se encuentra en una muy buena ubicación, al lado del City Hall. Posee una impresionante vista de la ciudad, al estar rodeado por un sector con hermosa vegetación, Stamford Road, y con vistas a la curva 9, que permite ver los vivos colores de la autopista y sus automóviles en las noches.

Respecto a su decoración, sigue la línea elegante de los demás restaurantes, cuenta con poco más de 580 metros cuadrados, que incluyen grandes ventanales de vidrio, una cocina abierta, un mural con motivos aborígenes australianos, buena iluminación y asientos para 140 personas (El **Anexo 3** incluye fotografías de este restaurante).

#### *2.4.3. Explorando un nuevo concepto*

El último concepto que ha estado trabajando Hernán Zanghellini es uno basado en pizzas y bebidas gratis. Este proyecto fue una idea original de uno de sus clientes, quienes le ofrecieron unirse al proyecto como socio. Zanghellini le ofreció a su socio John Smith que también se uniera, pero él no quiso hacerlo, por lo que debió crear otra sociedad con sus clientes. Los motivos por los cuales Smith no quiso unirse a este nuevo proyecto están relacionados con la alta carga de trabajo que ya posee al administrar los restaurantes actuales y pronto a abrir de la sociedad, que ya se encuentran en etapa de expansión, en especial por las franquicias que está generando The Chop House, por lo que prefirió dedicar su tiempo exclusivamente a esto y no unirse a un negocio que podría llegar a crecer de manera exponencial en pocos meses, donde sólo llegaría a ser dueño del 16%.

El concepto consiste en ofrecer pizzas rápidas y a bajo costo. Esto se logrará importando la masa lista desde Italia, que está preparada con una fórmula especial que se puede congelar, y que luego se puede calentar en menos de 3 minutos. La idea es ofrecer un número limitado de pizzas base, que luego se puedan personalizar agregando ingredientes. Todo lo anterior con un sistema de autoservicio, donde los clientes van a un mesón donde eligen su pizza, lo cual se complementa con una máquina expendedora de bebidas, donde los clientes pueden rellenar sus vasos cuantas veces lo deseen. También se ofrecerán cervezas y jugos, pero de forma separada.

Lo atractivo de esta propuesta es que se espera una alta rotación, por lo que será un negocio de volumen, donde los costos no son muy altos; el promedio de consumo por persona sería de USD15. Además el negocio está pensado para que prontamente se comiencen a generar franquicias en todo el continente. Sólo en Hong Kong se pueden llegar a tener 50 restaurantes de este tipo y se espera abrir franquicias en diversas ciudades de Asia, por lo que el potencial es enorme. De hecho, antes de comenzar, la sociedad ya contaba con ofertas de inversionistas que están interesados en abrir franquicias en Nueva Zelanda y en Filipinas.

Hernán Zanghellini decide entrar en este negocio principalmente por dos razones. La primera, es económica, ya que puede reconocer en este negocio el potencial que posee en términos de rentabilidad y expansión. La segunda, es la relación que él ya tiene con los que desde ahora pasan a ser sus socios en este proyecto, que es una relación que viene de hace muchos años donde ha trabajado con ellos como sus clientes en el negocio del diseño de restaurantes, por lo que los conoce y sabe que son un extraordinario equipo de trabajo, creativos, siempre con ideas frescas para aplicar a sus negocios, trabajadores y con importantes contactos en la industria dentro de todo el continente. Por lo tanto, sabe de antemano, que va a lograr aprender con ellos, pero también que va a disfrutar del proceso, y eso es lo que él busca: entretenerse con sus trabajos.

Se prevé que el primer restaurante se abra durante el 2014 en Hong Kong y ya se tiene planificado un segundo restaurante en Filipinas.

## **2.5. Industria de Restaurantes en Hong Kong**

La Industria de Servicios de Comida en Hong Kong se encuentra en una época de prosperidad. La región cuenta con muchos de los mejores restaurantes del mundo, más que cualquier otra ciudad en Asia. El lanzamiento de la “Michelin Guide, la guía de Hong Kong y Macao”<sup>6</sup> en 2009, también ha reforzado a Hong Kong como un destino culinario. La ciudad cuenta con una gran variedad de restaurantes y estilos de cocina. De hecho en la edición 2012 de la Guía Michelin, tres restaurantes fueron premiados con tres estrellas y de acuerdo a la Revista Restaurant, ahí se encuentran 9 de los 50 mejores restaurantes de Asia<sup>7</sup>. Además una serie de eventos de clase mundial relacionados con la industria se realizan en Hong Kong, tales como “Wine & Dine Festival” and “Vinexpo”. (5)

---

<sup>6</sup> “Michelin Red Guide” (La Guía Roja Michelin) es la guía de referencia de hoteles y restaurantes de Europa más antigua y más conocida a nivel mundial, donde se ayuda a los viajeros a encontrar buenos lugares para comer y alojarse, con recomendaciones rigurosamente investigadas. Se actualiza anualmente, la guía hace un llamado a todos los gustos y presupuestos. Inspectores anónimos experimentados seleccionan cuidadosamente los restaurantes, usando el reconocido sistema de calificación de estrellas Michelin. La adquisición o pérdida de una estrella puede tener efectos dramáticos en el éxito de un restaurante.

<sup>7</sup> <http://www.theworlds50best.com/>

Reconocido como la capital gastronómica de Asia, Hong Kong cuenta con más de 11.000 restaurantes. Los ingresos de los restaurantes en Hong Kong están en alza, en gran parte gracias a la cantidad sin precedentes de visitantes internacionales y provenientes de China que recibe la ciudad, sumado a una población local que considera uno de sus pasatiempos regulares salir a cenar. Hong Kong es el quinto destino más visitado del mundo, el número de visitantes anuales alcanzó un récord de 48 millones en 2012 de los cuales el 71,8% fue de China continental y, de acuerdo a los pronósticos hechos por la Organización Mundial de Turismo<sup>8</sup>, para el año 2020, Hong Kong va a recibir 57 millones de visitantes al año. Por otro lado, los consumidores locales, que cuentan con altos ingresos económicos, poseen una cultura cosmopolita acostumbrada a comer afuera, en restaurantes tanto de comida china, como de comida occidental, siempre con un servicio de excelencia. El PIB de Hong Kong creció un 1,4% en términos reales durante 2012, respecto al año anterior, lo cual a su vez, ha provocado el crecimiento del *ingreso disponible*<sup>9</sup> de más de siete millones de residentes locales, que produce un directo aumento de la demanda de productos alimenticios y bebidas de calidad.

Lo anterior se ve potenciado por la decisión del Gobierno de Hong Kong de eliminar todos los impuestos al vino y a la cerveza en febrero de 2008, y además por contar con un sistema de importaciones y exportaciones simple. Este sistema de impuestos ha convertido a esta región en el centro de operaciones en Asia para las exportaciones de vino; incluso en el año 2010 superó a Nueva York como el mayor centro de transacciones de vino en el mundo. Además la ciudad cuenta con excelente logística e infraestructura de transporte, lo que permite que el suministro de alimentos sea eficiente y a bajo costo. Finalmente, su combinación de mano de obra calificada multilingüe, la fuerte protección de la propiedad intelectual y la legislación laboral favorable a los negocios, hace que sea la plataforma de lanzamiento ideal para marcas internacionales dirigidas a Asia, particularmente al mercado chino. (5)

Otro hecho que afecta la industria es la excentricidad de los *landlords*, es decir, los dueños de los terrenos. Estos se encuentran continuamente buscando nuevos y excitantes conceptos de restaurantes, lo cual promueve la innovación y creatividad en los dueños de éstos, quienes deben presentar propuestas acordes a la exigencia de estos personajes para poder adjudicarse el contrato de arriendo de los terrenos. Los contratos en general son válidos por seis años, período después del cual el *landlord* puede renegociar el precio del arriendo con un aumento por el monto que desee, ya que no existen regulaciones legales en este tema.

Por lo tanto, y de acuerdo a los datos de la industria (**Anexo 6**), Hong Kong se ha vuelto un mercado boyante para restaurantes de todos los niveles de precios y una excelente plataforma de partida para los empresarios que quieran luego expandirse a otras ciudades de Asia.

---

<sup>8</sup> <http://www2.unwto.org/>

<sup>9</sup> El término en inglés es “*disposable income*”, que corresponde al ingreso personal total, menos los impuestos y gastos personales.

### 2.5.1. Factores relevantes del negocio de restaurantes en Asia

Ser dueño y mantener un restaurante puede ser un negocio difícil. En este rubro, y particularmente en Hong Kong, la competencia es alta, los consumidores son exigentes en cuanto a la calidad de la comida y el nivel de servicio que se ofrece a los clientes. En especial cuando se trata de comida internacional; los asiáticos gustan de la comida local, por lo que sólo acuden a restaurantes de comida extranjera cuando es algo que consideran de calidad, y en general, para compartir con colegas y amigos de otras nacionalidades. En este negocio, es necesario tener un concepto novedoso y atrayente, estar bien ubicado, manejar las finanzas, los impuestos, encontrar buenos empleados, y cumplir con las normas de seguridad de los alimentos, por sólo nombrar algunas consideraciones. Pero a pesar de que el negocio de restaurantes puede ser una industria agotadora, todavía hay muchas recompensas que se pueden obtener si se siguen ciertas reglas y se consideran ciertos factores, que son relevantes para el éxito del negocio.

**Crear una Ventaja Competitiva.** Esto es contar con un factor que diferencie una compañía de la competencia. Para esto es necesario conocer a la competencia directa, es decir, quiénes ofrecen el mismo tipo de servicio y producto. En el negocio de restaurantes, en particular en Hong Kong, los factores que pueden otorgar a un negocio esta ventaja competitiva son: ubicación, ambiente, servicio, producto, precio y marketing. Esto es corroborado por Hernán Zanghellini cuando se le pregunta por factores de éxito de su negocio.

UBICACIÓN (\*). El restaurante deberá estar ubicado en un sector que demográficamente cumpla con las condiciones especificadas cuando se definió el mercado objetivo que se quiere atraer a este negocio. Por ejemplo, si el mercado objetivo es prime, con clientes que puedan pagar USD150 por una cena, el negocio debe estar ubicado en un sector cercano a hoteles 5 estrellas, o barrios donde trabajan ejecutivos con altas rentas, o barrios donde viven estas personas. En el caso de Woolloomooloo, las ubicaciones fueron encontradas primero, lo cual obligó al grupo a definir un negocio enfocado en un mercado objetivo con alto poder de compra.

AMBIENTE (\*). Se debe considerar acá el diseño del *layout*, iluminación, los espacios, terrazas, bares y todo lo que se deba incorporar al local para que éste se encuentre en línea con el concepto definido para el restaurante, con el mercado objetivo que se quiera atraer, y con la rotación de clientes que se pretenda lograr. En el caso de Woolloomooloo Group, el diseño es parte fundamental del éxito del negocio, donde existe un ambiente sofisticado, con diferentes espacios, y donde la terraza y bar juegan un rol clave en la rotación de clientes y también en el servicio, ya que estos lugares se utilizan para que los clientes esperen a sus comensales de manera cómoda y entretenida, o para que se trasladen después de haber terminado su cena, si quisieran seguir conversando, sin continuar consumiendo alimentos.

SERVICIO (\*). El servicio siempre debe ser de alta calidad, dado el mercado en el que se está, donde los consumidores son muy exigentes. Este factor sin duda es algo en lo que se puede diferenciar un negocio. Juegan un rol fundamental aquí los empleados del negocio, en particular los que entregan el servicio. Son ellos quienes pueden generar cercanía y familiaridad con los clientes, si eso es lo que se quiere, o por el contrario sólo generar una relación de cordialidad. Si se quiere lograr generar una base de clientes leales, el hecho de establecer altos estándares de servicio para los empleados es un punto clave.

PRODUCTO (\*). Aquí se cuenta todo lo que se pueda entregar en el restaurante que distinga un negocio de la competencia. Esto va desde la variedad del menú y calidad de los alimentos y las preparaciones, hasta la entretención en vivo que se pueda ofrecer. Por ejemplo, ofrecer menús diseñados para compartir en grupo (desde cacerola de fideos hasta parrilladas). Aquí también juegan un rol fundamental los empleados que trabajan en la cocina, donde también se deben establecer altos estándares de servicio en las tareas que ahí se realizan. En este factor, es importante aclarar que no es necesario personalizar el menú para acomodarlo a los gustos y preferencias del mercado asiático. En Asia se piensa que si no puedes generar productos mejores que los locales, es mejor ni siquiera intentarlo. Lo importante es elegir un buen concepto y mantenerse fiel a él.

(\*) Ubicación, Ambiente, Servicio y Producto son los elementos clave que definen el concepto del restaurant.

PRECIO. Este es un factor donde es fácil diferenciarse, ya que se puede elegir cobrar precios más bajos que la competencia. Sin embargo, esta definición debe ser tomada con extrema cautela, ya que los precios tienen directa relación con la imagen de marca que se quiere generar y el mercado objetivo al que se quiere atraer. Sin embargo, hay otras formas de diferenciarse al respecto. Existen los programas de lealtad, donde se ofrecen descuentos, promociones especiales o regalos a los clientes leales. El restaurante Woolloomooloo cuenta con un “*Loyalty Program*”, donde se entregan cenas gratuitas en ocasiones especiales, descuentos, e incluso se regalan productos a los clientes más frecuentes (**Anexo 7**).

MARKETING. El plan de marketing incluye la generación de marca, la comunicación al cliente y la definición del mercado objetivo. Primero, se debe generar una estrategia para crear una marca y reputación, que finalmente será el activo más valioso de un negocio. Es imperativo que se le entregue a los clientes una razón para que vayan al restaurante, como puede ser: rapidez del servicio, comida de calidad a un bajo costo, recetas únicas que no pueden conseguir en otro lado, un extenso menú que satisfaga las necesidades de un grupo variado, etc. Segundo, es necesario comunicar este beneficio a través de la publicidad. En este sentido, se debe diseñar un plan que incluya una mezcla de diferentes tipos de publicidad, tales como publicaciones en revistas especializadas, promociones, cupones de descuentos, redes sociales, relaciones públicas, e incluso publicidad “boca a boca”. Tercero, no hay que intentar satisfacer a todos porque se podría terminar no satisfaciendo a nadie; hay que definir quién es su base de clientes potenciales o mercado objetivo, y a continuación, crear un producto orientado a ellos. Por ejemplo, si se tiene un restaurante italiano, hay que mirar más allá del hecho de que se ofrece pasta o pizza, hay que ofrecer también velocidad, valor, y un ambiente familiar o romántico.

**Administración.** No importa si las mesas están llenas cada almuerzo y cena si las comidas se venden a precios inferiores al costo. Muchos dueños de restaurantes no pueden mantener el control de los costos de los alimentos, sólo porque desconocen que los costos directos en alimentos se producen para cada plato servido. Además de cubrir el costo de la carne, verduras, frutas y otros elementos en cada plato, el precio final que se le cobra a los clientes debe cubrir los costos de operación, tales como la renta, el trabajo, la comercialización, el seguro y los teléfonos. Por lo tanto, es fundamental determinar el costo variable y los gastos generales y crear una fórmula para fijar precios que incluya a ambos, así como la definición del margen que se quiere obtener. En este punto es clave contar con un administrador con experiencia, que no deje pasar

ninguno de estos detalles al momento de definir los precios y que siempre esté controlando los costos.

Por otro lado es necesario manejar adecuadamente el flujo de caja. En este negocio es usual que se tengan facturas por pagar antes de comenzar a recibir pagos por el servicio de venta de comidas. Es fundamental tener acuerdos con el banco que maneja los flujos de dinero, de manera de tener acceso a préstamos de corto plazo o contar con opciones de crédito abiertas. También se puede negociar términos de pago más holgados con los vendedores y proveedores, si se requiere tiempo para pagar sus cuentas. Una forma de organizar lo anterior, es crear un presupuesto que identifique claramente cuándo vencen los pagos más grandes, como por ejemplo las primas de seguros anuales o semestrales, o los impuestos. De esta forma se puede asegurar que se podrán pagar las cuentas a tiempo. En este aspecto es fundamental conocer y estar al día con las obligaciones tributarias respecto a los impuestos, para evitar que el negocio sea cerrado por incumplimiento de normativas. Las obligaciones tributarias son dictadas por el Consejo de Desarrollo Comercial de Hong Kong<sup>10</sup> y la Autoridad Monetaria de Hong Kong<sup>11</sup>

Finalmente es importante en este negocio cumplir con todas las normas legales de sanitización. Un restaurante limpio informa al cliente que el personal y los dueños se preocupan de que la presentación sea impecable y la comida de alta calidad. El restaurante debe contar con una planificación para el aspecto que debe tener el restaurante antes de abrir, definir quiénes son los responsables de cada actividad de limpieza y qué líquidos se utilizarán en la limpieza, evitando particularmente aromas fuertes y olores a químicos. Además, el plan estratégico debe abordar la calidad de los alimentos y las normas para la presentación, el ruido de la cocina y las normas con respecto a la entrega de alimentos en las mesas. Las normas de sanitización son dictadas en Hong Kong por el Departamento de Salud<sup>12</sup>.

En el caso de Woolloomooloo Group, John Smith es quien se ocupa eficientemente de todos estos detalles y que ha sido esencial en la generación de rentabilidad del negocio.

**Empleados.** Contratar personas confiables que hagan funcionar el negocio es uno de los factores más importantes para el éxito del mismo. Como se mencionó anteriormente, las personas son claves en la entrega del servicio y en la generación del producto. Destacan en el negocio de los restaurantes los chef, garzones, administradores y gerentes de local, que son quienes interactúan directamente con los clientes. En este negocio en particular, si los cocineros y garzones no realizan bien su trabajo, esto fácilmente puede hacer fracasar un negocio. Pero también es clave contar con una buena administración del negocio y con una buena estrategia de marketing, por lo que el encargado de las operaciones y de marketing también se vuelven claves. Por lo tanto, establecer altos estándares de servicio para los empleados es la clave del éxito.

Asimismo, es importante recordar que los empleados son personas y no productos, por lo que se deben tratar cordialmente, de manera de generar conexión con ellos y retenerlos. Si los

---

<sup>10</sup> Hong Kong Trade Development Council. Website: <http://www.hktdc.com/en-buyer/> (Consulta: 05 de diciembre de 2013)

<sup>11</sup> Hong Kong Monetary Authority. Website: <http://www.hkma.gov.hk/eng/index.shtml> <http://www.hktdc.com/en-buyer/> (Consulta: 05 de diciembre de 2013)

<sup>12</sup> Department of Health. Website: <http://www.dh.gov.hk/eindex.html> (Consulta: 05 de diciembre de 2013)

empleados sienten que son respetados y tratados justamente, ellos se esforzaran por entregar un buen servicio y cumplir con los estándares requeridos. Esto se ve reflejado en el Modelo de Negocios de Woolloomooloo Group, donde el Recurso Humano se cuenta dentro de los recursos clave de la empresa (**Anexo 1**).

**Factor arriendo.** En Hong Kong el tema de los arriendos de propiedades es simple y claro, pero a la vez es un tema sumamente delicado al momento de gestionar negocios. El precio del arriendo corresponde a un precio fijo por metro cuadrado, o bien el 12% de las ventas del negocio, lo que sea más alto. La duración del contrato es de seis años, por lo que pasado ese período, el contrato se revisa y el dueño de la propiedad puede subir el precio cuando estime conveniente. Es por esta razón que este factor es uno de los más relevantes en el negocio de los restaurantes, ya que muchas veces sucede que el aumento de los precios de los arriendos se eleva fácilmente al 300% del valor original. Esto obliga a los dueños de restaurantes a abrir nuevos restaurantes, para no quedar a merced de los dueños de propiedades para la sobrevivencia de sus negocios. Esa expansión es forzada, porque es una realidad que al cumplirse los seis años el precio será el máximo posible y es necesario contar con un número de restaurantes importante, que logre otorgar al dueño de restaurantes poder de negociación. Entre más restaurantes se tenga, mayor será el poder de negociación frente al dueño del terreno. En el fondo, las opciones que quedan al cumplirse el período de seis años es: moverse a una nueva ubicación, o bien pagar el nuevo precio, lo que muchas veces implica cambiar el concepto y perfil del negocio para acomodarlo al nuevo precio.

De acuerdo a Hernán, un buen número de restaurantes para ellos es tres, pero están obligados a abrir más, ya que de otra forma el negocio puede desaparecer en seis años. La dinámica es que si no abres constantemente, en seis años el negocio desaparece. Muestras de esto es lo que les pasó con su restaurante en Kowloon y con el bar irlandés McLovin's Tavern. En el primer caso, el dueño de la propiedad no quiso renovarles el contrato, porque el terreno tenía un perfil más adecuado para tiendas comerciales. En el caso de McLovin's Tavern, este restaurante fue cerrado debido a que el precio del arriendo fue aumentado a un 300% del valor original al momento de la renovación, por lo que la inversión dejó de justificarse.

En Singapur, la situación es similar a la de Hong Kong, donde los contratos duran seis años, aunque se presentan diferencias importantes, ya que los contratos se pueden alargar por 3 o 4 años más, es decir, con un máximo de 10 años total, donde los aumentos de renta son más controlados, llegando en general a 20% o 30%, lo cual se logra por temas de cultura y no por obligaciones legales del arrendador. Se genera un ambiente donde prima más la lealtad cuando la relación de negocios ha sido buena.

En Hong Kong y Singapur es difícil conseguir terrenos. En China es más fácil, pero estratégicamente es mejor instalarse primero en Hong Kong y tener una marca desarrollada ahí, para luego entrar a China con mayor facilidad, asegurando interés y clientes. En China existe esa percepción de que si una marca viene de Hong Kong o de Singapur, no te van a engañar y es un producto de calidad. Además, en China, una comida por USD15 por persona se considera caro, ya que la gente allá puede comer comida local por USD8, entonces para poder cobrar ese valor hay que tener una marca probada en el extranjero, que posea estándares más altos.

## 2.6. Estrategia de Posicionamiento y Crecimiento

La estrategia de posicionamiento, es decir, como se posiciona la marca dentro del mercado específico, es algo que Hernán Zanghellini ha construido cuidadosamente, basando su estrategia principalmente en las relaciones interpersonales que ha ido creando con sus clientes y otros actores relevantes en la industria. En esta estrategia, ambos negocios, Zanghellini & Holt Associates (dedicados al diseño de restaurantes) y Woolloomooloo Group (negocio de implementación de restaurantes), se encuentran estrechamente ligados. Esto porque con la creación de Woolloomooloo Group se efectuó una integración vertical, que ha llevado a crear una sinergia que permite el crecimiento sostenido de ambos negocios.

### 2.6.1. Integración Vertical

El negocio del diseño sin duda es algo que apasiona a Hernán Zanghellini, por lo que le dedica la mayor parte de su tiempo. No obstante, el problema de este negocio es que no le ha generado mucha rentabilidad, dado que su prioridad siempre ha sido cuidar y fortalecer las relaciones con sus clientes, por sobre el obtener una compensación económica de cada tarea o actividad que se hace al interior de la compañía. De hecho, Hernán realiza variados trabajos y/o asesorías gratis a sus clientes, o bien cobra menos de lo que debería, de acuerdo a los honorarios por tiempo que debe pagar a sus empleados o a sí mismo, a modo de “favor” a sus clientes, con el fin de cuidar la relación que mantiene con ellos. En el fondo, se puede desprender que él no está buscando retribución económica en este negocio, sino más bien mantenerlo, pues es el trabajo que logra apasionarlo y volverlo un personaje activo en la industria.

Aún así, debió buscar un negocio más rentable, que le permitiera seguir disfrutando de su hobby y que además estuviera relacionado con lo que él disfrutaba. Es así como nació la idea de tener su propio restaurante, con lo que surgió Woolloomooloo Group, que pasó a ser el complemento perfecto de Zanghellini & Holt, ya que es un negocio que genera mayor rentabilidad económica, y que además permite utilizar todos los conocimientos, contactos e ideas del negocio del diseño y aplicarlo en el negocio de restaurantes propios. Hernán Zanghellini continúa trabajando en el negocio del diseño, lo que le permite continuar desarrollando sus relaciones personales con otros actores de la industria, operando como su proveedor, con lo que le es posible estar siempre refrescando sus ideas y estar al tanto de las últimas tendencias y conceptos del mercado, lo que luego puede aplicar en sus propios restaurantes. Con este excelente *know how* puede desarrollar conceptos que tienen mayor potencial de ser exitosos.

La mezcla de ambos negocios es perfecta, porque ambas empresas desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común: creación de restaurantes. Esto corresponde a una integración vertical, donde se comparte al mismo dueño, quien en búsqueda de mayores utilidades y del crecimiento de sus negocios, ha logrado una fórmula que genera mayor valor agregado, partiendo del diseño, hasta llegar al consumidor final, a través de sus restaurantes propios (El **Anexo 8** muestra un diagrama de esta sinergia entre los dos negocios).



## 2.6.2. Crecimiento orgánico

El crecimiento que han logrado ambos negocios ha sido asombroso. Por un lado, Hernán Zanghellini ha sido la fuerza creativa detrás de más de 400 restaurantes construidos en los últimos 20 años en Asia, y además, a través de la sociedad Woolloomooloo Group ya cuenta con 6 restaurantes en Hong Kong y Singapur.

Zanghellini & Holt Associates funciona prácticamente sólo con Hernán Zanghellini a la cabeza, ya que su socio, el Sr. Holt, trabaja en lo mismo, pero con foco en el mercado europeo, principalmente en Londres. Esta sociedad fue creada en 1998, pero Hernán ya tiene más de 30 años en la industria del diseño, lo que ha logrado que la firma sea una de las más productivas en Hong Kong, diseñando restaurantes en más de 12 países en los últimos años, para importantes compañías. Con esto, la compañía, se ha ganado la reputación de ser uno de las consultoras más prolíferas de diseñadores especializados de locales de comida y bebida en todo Asia. Este crecimiento lo ha logrado gracias a la relación de confianza que ha logrado generar con sus clientes, pero también gracias a la alta calidad del trabajo entregado, a tiempo y acorde a las tendencias del mercado, lo que da como resultado alta satisfacción de sus clientes, que han tenido éxito con sus restaurantes. Este éxito a su vez, es el factor que los lleva a atraer más y más clientes a la firma, generando el crecimiento detallado anteriormente.

El crecimiento logrado por Woolloomooloo Group desde 2004, año de su establecimiento, es también importante. Ya se han abierto 6 restaurantes en Hong Kong (Woolloomooloo Lan Kwai Fong, Wan Chai, Elements y Tsim Sha Tsui Centre; más McLovin's Tavern en Tsim Sha Tsui East), de los cuales tres se encuentran aún en operaciones y dos más están prontos a abrir entre fines de 2013 y principios de 2014 (The Chop House y Woolloomooloo Prime), mientras que en Singapur ya cuentan con dos restaurantes más: un The Chop House y un Woolloomooloo Steakhouse. La administración de los restaurantes que se encuentran en Singapur es gestionada por socios estratégicos que ha logrado comprometer John Smith, gracias a los contactos que logró en su época de gerente de restaurantes, y estos le reportan directamente a él.

La inversión que se necesita para cada uno de estos restaurantes es de entre 1,5 y 2 millones de dólares, y el crecimiento ha sido orgánico, es decir, donde se paga la inversión inicial sólo con las ganancias generadas por los demás negocios, y no se ha vuelto a invertir más capital después de los primeros tres restaurantes. El negocio de restaurantes ha sido altamente rentable y no se ha debido incurrir en deudas para soportar su crecimiento. Se han generado pocos dividendos debido a la reinversión que impulsa el crecimiento, pero la compañía espera que este año se pueda recuperar la inversión inicial en forma dividendos, aun cuando se proyecta que el crecimiento continuará, esperando tener 12 restaurantes a fines de 2014.

## 2.6.3. Información Financiera

**Woolloomooloo Group.** Las siguientes son observaciones basadas en la información histórica financiera de los años 2010 y 2011 (**Anexo 9**).

- El grupo experimentó un aumento en las Ventas de un 45% como el resultado de la apertura del restaurante Woolloomooloo Prime en agosto 2010. Si este nuevo restaurante fuera

removido del análisis, las ventas de 2011 podrían aún haber sido 21% más altas que el año 2010.

- Los gastos directos aumentaron 50% y los gastos indirectos aumentaron 23%. La mayor contribución al aumento en los gastos directos fueron los gastos salariales, los cuales aumentaron alrededor de 60% entre el 2010 y el 2011.
- El beneficio antes de impuestos aumentó 84% entre 2010 y 2011. Se utilizó este dato, como base para la comparación, porque las cuentas del 2011 no incluyen los gastos en impuestos.
- Las Cuentas por cobrar aumentaron 127% durante el período, debido al aumento de los balances de cada restaurante, y también por el nuevo Woolloomooloo Prime.
  
- De forma consistente con la apertura de Woolloomooloo prime, los Activos Fijos también aumentaron en un 103%. Los activos fijos del nuevo restaurante representaron más del 66% del total.
- En relación al Pasivo Circulante, el balance se mantuvo relativamente constante disminuyendo en un porcentaje muy bajo (4%)
- El grupo quedó sin deudas en estos balances.

**Zanghellini & Holt.** Para esta empresa se cuenta con los datos financieros de 2011 y 2012, información en la que se basan las siguientes observaciones (**Anexo 10**).

- La Ventas se mantuvieron prácticamente estables, con una pequeña disminución de un 3,4% de un año a otro.
- Los gastos directos aumentaron poco más de 80% y los gastos indirectos se mantuvieron constantes, debido a que no se presentaron cambios estructurales importantes.
- El beneficio neto después de impuestos presentó una fuerte caída, ya que desde una ganancia de 3%, pasó a generar una pérdida de 2%, lo que puede estar explicado por los altos gastos directos que se presentaron en el año 2012.
- Las cuentas por cobrar aumentaron en 370% durante el período.
- Los Activos Fijos disminuyeron 37%, mientras que el Pasivo Circulante también presentó una disminución del 82%, lo que demuestra que la salud de la empresa respecto a sus deudas de corto plazo está mejorando.

**Comparación ambos negocios.** Para esta comparación se utiliza la información financiera del año 2011 (**Anexo 11**).

- Woolloomooloo Group durante el año 2011 presentó un beneficio neto de 12%, lo cual es un buen resultado si se considera que esta compañía a esa fecha solamente tenía 7 años de vida, donde ha crecido orgánicamente, llegando a tener seis restaurantes, y terminando el año sin deudas. Por el contrario, el desempeño mostrado por Zanghellini & Holt no es tan promisorio. Con 13 años de vida, el beneficio que presenta es de un 3%.
- En términos monetarios, y no porcentuales, las Ventas que maneja Woolloomooloo Group son de una magnitud 100 veces superior a la de Zanghellini & Holt, mientras que el Beneficio Neto del primero es más de 400 veces lo que obtiene el segundo. Es esta liquidez la que les permite recuperar la inversión realizada en la construcción de un restaurante en poco tiempo, y de esta forma continuar con la expansión de sus negocios.

## **2.7. Proyecciones futuras Woolloomooloo Group**

En estos días, Woolloomooloo Group continúa expandiendo sus restaurantes. The Chop House, que está diseñado para hacer franquicias, es el que se está expandiendo más rápidamente. La compañía ya tiene programado que en febrero de 2013 abrirá uno en Hong Kong, y en abril del mismo año abrirán dos más en Singapur. La meta para el 2014 es llegar a tener 10 restaurantes. Respecto a Woolloomooloo, sus posibilidades de expansión son más limitadas, debido a que se quiere cuidar la marca y mantener su carácter de exclusividad. Aun así, tienen planificado abrir uno más en Hong Kong y dos más en Singapur prontamente.

Respecto al concepto nuevo de pizzas, el proyecto está listo, sólo se están buscando terrenos, que es la parte más difícil cuando no se tiene el primer restaurante. Se espera que en el minuto en que se abran dos, el crecimiento va a ser exponencial. En los planes se considera abrir uno el año 2014, cinco el 2015 y 20 el 2016. Este proyecto se está desarrollando fuera de Woolloomooloo Group, donde Zanghellini está trabajando con otros socios.

Actualmente estos tres conceptos son los que ocupan la cabeza de Zanghellini, quien mientras se dedica al negocio de diseño de restaurantes, donde le toca trabajar en diferentes ciudades del continente, está constantemente alerta a los terrenos que pueda encontrar para instalar ya sea un Woolloomooloo Steakhouse, un The Chop House, o bien, un local de pizzas. Los países que se encuentran en la mente de Zanghellini para continuar su expansión son China (particularmente en las ciudades Senén y Shanghai), Taiwán, Filipinas y Malasia en Asia, e incluso está considerando expandirse a Oceanía, incluyendo Australia y Nueva Zelanda.

## **2.8. Conclusión**

Al ser testigos de la historia de éxito de Hernán Zanghellini, se puede percibir fácilmente cómo disfruta su trabajo, se puede notar lo apasionado que es por lo que hace. Encontrar la verdadera pasión en la vida personal no es un tema simple. Entrelazarla con algo en lo que se es realmente bueno, es aún más difícil, y por último, lograr generar beneficios económicos desde ahí parece casi imposible. Son pocos los afortunados que llegan a hacerlo, y Hernán Zanghellini es definitivamente uno de ellos.

Este emprendedor comenta que, de los dos restaurantes que tiene, disfruta más con “The Chop House”, que es el concepto más cercano a su idea original. Además comenta que el negocio del diseño de restaurantes funciona más como un pasatiempo para él, algo que lo mantiene despierto, abierto, entretenido y con ideas nuevas para su próximo restaurante. A diferencia de este pasatiempo, con el negocio de los restaurantes logra poner en práctica todo lo que aprende con el diseño de restaurantes y le da la oportunidad de probar con sus clientes los diferentes conceptos que van surgiendo en su cabeza. La combinación de ambos negocios es perfecta para él y los objetivos de su negocio, donde definitivamente siente que encontró su pasión, de acuerdo a sus propias palabras.

El tema de los restaurantes es algo que lleva en la sangre. Su padre tenía un restaurante que quedaba al lado de su colegio, entonces él pasaba muchas horas de su vida ahí, compartiendo con clientes y empleados del local, impregnándose de esa vida y de esa cultura. Además disfrutaba estando en ese restaurante, sentía que la gente que ahí trabajaba, e incluso algunos clientes, eran

parte de su familia. Esto es fácil en un país como Chile, donde además en esos años los trabajadores se mantenían en el mismo lugar de trabajo por más una década, generalmente. Para Hernán Zanghellini los restaurantes siempre han sido un tema muy entretenido, vender comida era algo que él consideraba agradable, porque además él se considera un amante de la comida. Con este relato se puede notar que el tema de la comida, los restaurantes, realmente es algo que le apasiona, desde siempre. Por lo mismo, él cuenta que la idea de abrir un restaurante estuvo constantemente en sus aspiraciones.

Después vino el tema del diseño, que se presenta por casualidad con su vecino en Australia, con quien trabaja en sus primeros proyectos, y se da cuenta en el camino de que es realmente bueno en esto, que su sensibilidad de arquitecto y su pasión por los restaurantes lo ayudan a destacarse rápidamente en este negocio. Empieza a disfrutar lo que hace, sin importarle en ese momento la retribución económica, que muchas veces puede nublar los sueños personales.

Finalmente, respecto a si la retribución económica por el trabajo es alta, se puede declarar que al principio no lo fue. El negocio de los diseños de restaurantes es algo que Hernán disfruta mucho, pero no es un negocio muy rentable, ya que muchas veces se debe privilegiar fortificar la relación con los clientes en detrimento de los beneficios económicos. Pero Zanghellini fue capaz de darse cuenta de esta situación y de encontrar lo que podía complementar este negocio de manera perfecta, y esto fue el negocio de los restaurantes, que efectivamente ha resultado altamente rentable. Desde su primer Woolloomooloo, todo el crecimiento que han logrado ha sido orgánico; no ha sido necesario volver a invertir nuevo capital, sino que es el mismo capital inicial, más las nuevas utilidades las que se han ido invirtiendo nuevamente. Con eso ha logrado tener cinco restaurantes en nueve años, en pocos meses más van a abrir tres nuevos restaurantes y estiman que a fines de 2014 van a poder abrir doce adicionales.

Esta combinación de los dos negocios ha sido fenomenal y definitivamente es una muestra de una persona que encuentra su concepto del erizo (4), que en este caso sería “diseño e implementación de restaurantes”. En palabras de Hernán Zanghellini:

“Es tan entretenido cuando abres un restaurante y se llena de gente, ver que esta bullente de gente, entretenido, la gente pasándolo bien, ver todo el tema social que se genera es súper gratificante. Sorprenderte también con que efectivamente se llena con la gente a la que apunta el negocio, con ese mercado objetivo, es increíble. En el fondo, ver que a tu negocio le vaya bien ya es gratificante, pero ganar plata además con esto, es un beneficio extra.”

Hoy en día cada uno de sus restaurantes vale entre 1 y 1,5 millones de dólares y pronto llegarán a una etapa donde van a poder generar dividendos y seguir creciendo al ritmo que están creciendo ahora. Definitivamente es un muy buen negocio, que además tiene gran potencial. Las alternativas son infinitas. ¿Deben seguir abriendo franquicias? ¿Se debe hacer la apertura pública de la empresa a través de una OPA? ¿En qué minuto dejan de abrir nuevos restaurantes? ¿Cuál es el límite de este negocio?

## 3. NOTAS AL PROFESOR

### “Hernán Zanghellini y el Negocio de Restaurantes En Asia” (TN)

#### 3.1. Visión General

El caso relata la historia de emprendimiento de un arquitecto chileno en Hong Kong, describiendo su carrera profesional desde sus inicios en Australia, donde conoce el negocio del diseño de restaurantes a través de un inquieto emprendedor neozelandés, hasta la creación de dos sociedades que han sido muy exitosas en la región. La primera, Zanghellini & Holt, es una empresa dedicada al diseño de restaurantes principalmente, que es reconocida por la industria y la crítica especializada como una de las más prolíficas y prestigiosas de la región y que ha diseñado más de 400 restaurantes en países de todo el continente asiático. La segunda es Woolloomooloo Group, una sociedad que le ha permitido a Zanghellini tener sus propios restaurantes y donde ya cuenta con seis en Hong Kong y Singapur, a través de sus conceptos “Woolloomooloo Steakhouse” y “The Chop House”, ambos conceptos australianos con los que espera continuar expandiéndose rápidamente a otros países.

#### 3.2. Objetivos de aprendizaje

Este caso está diseñado para utilizarlo en una clase de emprendimiento y/o de negocios internacionales, de manera de cumplir los siguientes objetivos:

- Constituirse en un ejemplo de emprendimiento exitoso, que logre motivar a potenciales emprendedores, que se encuentren en una etapa de indecisión debido al miedo que puede causar el arriesgarse a comenzar un negocio propio.
- Otorgar conciencia a los alumnos del curso acerca de las fuentes de innovación empresarial, junto con la dinámica y estructura de los emprendimientos.
- Servir como un ejemplo motivador para empresarios, profesionales o potenciales emprendedores que quieran emigrar a otros países en búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo profesional.
- Generar un caso donde se pueda ahondar en las características de la cultura asiática, y en particular de la cultura hongkonesa.
- Ofrecer una guía de recomendaciones para potenciales emprendedores o personas de negocios que estén o quieran involucrarse en el negocio de restaurantes, ya sea en el mercado asiático o bien en otro mercado.
- Utilizarse como ejemplo inspirador para quienes estén en búsqueda del “Concepto del Erizo”, concepto patentado por Jim Collins que habla de la búsqueda de la intersección entre lo que a una persona lo apasiona, lo que realmente hace bien y lo que mueve su motor económico. Este caso describe la historia de una persona que encontró ese concepto.

### 3.3. Análisis del Caso

Este caso puede ser abordado por los alumnos desde diferentes perspectivas, por lo que las preguntas deben ser adaptadas de acuerdo a las necesidades específicas del curso que se está impartiendo. Posibles enfoques exitosos son los siguientes:

#### 3.3.1. Foco en negocios en una cultura diferente a la de origen

En este análisis se deben detallar características que definen y diferencian a la cultura de Hong Kong de otras culturas, considerando que es una región administrativa especial de la República China, que tiene fuerte influencia británica por haber sido colonia del Reino Unido hasta el año 1997. Algunas características que describen a los hongkoneses son las siguientes (6):

- **Orientación de tiempo.** Cultura fluida, por lo que se puede esperar una definición flexible de puntualidad, en las acciones que determinan el tiempo. Ejemplos de esta norma son: la gente de Hong Kong no tiende a dejar que cualquier agenda preestablecida dicte lo que hacen con el fin de concluir un acuerdo de negocios, pero cuando se toman compromisos en los plazos, los hombres de negocio de Hong Kong son conocidos por mantener su compromiso como una cuestión de confianza.
- **Enfoque.** En Hong Kong puede funcionar bien un enfoque occidental u oriental cuando se negocian trabajos. Esto porque las personas de Hong Kong debieron lidiar con los británicos, durante la época de la colonia, y han estado lidiando con China y otras partes de Asia desde la década de los 80. Para esta gente, el resultado es más importante que el estilo.
- **Protocolo.** Al igual que la mayoría de los asiáticos, presentan una preferencia cultural sobre las relaciones interpersonales; una relación existente, incluso en su etapa inicial, puede ayudar a que los negocios fluyan de manera más expedita. A pesar de que el entretenimiento de negocios no es considerado protocolo, los empresarios en Hong Kong generalmente proveen opciones de entretenimiento de lujo a sus invitados, instancia donde comparten una experiencia diferente con ellos.
- **Negociación.** Los negociadores en Hong Kong son generalmente bien informados y con experiencia en el arte de la negociación a nivel mundial. Hong Kong ha sido un puerto comercial para muchos países durante mucho tiempo. Por lo tanto, estas personas tienen paciencia y habilidades de negociación, así como conocimiento de la industria global y buen dominio de la tecnología moderna. Ellos tienden a ser pragmáticos, y en general, se centran en el futuro inmediato.
- **Tomadores de Riesgo.** Con una historia de inestabilidad política y de cambio de régimen, la mayoría de la gente en Hong Kong vive el momento y han construido una alta tolerancia a la incertidumbre. Su deseo de recompensa monetaria es lo que los motiva a tomar riesgos, como es evidente en los altos y bajos en el mercado de valores de Hong Kong y el mercado de bienes raíces de Hong Kong. Sin embargo, la alta tasa de ahorro de los habitantes de Hong Kong muestra un nivel de conservadurismo. En general, la personas de Hong Kong tienden a ser tomadores de riesgos calculado.

- **Conflicto y debate.** La gente de Hong Kong prefiere ser directa para la resolución de conflictos, arreglar los problemas de frente ("mianzi", que significa cara) es muy importante para ellos. Sin embargo, tienden a resolver los conflictos de manera muy rápida.
- **Toma de decisiones.** La mayoría de las veces, los propietarios o los altos directivos son los que toman las decisiones. Por este motivo, las grandes compañías de Hong Kong generalmente mantienen sus unidades de negocio relativamente pequeñas. La mayoría de la gente de Hong Kong tiende a seguir la jerarquía, por lo que dejan que el jefe tome las decisiones.
- **Marco de tiempo.** Debido al ritmo rápido de negocios en Hong Kong y la centralización del poder, las decisiones se suelen tomar rápidamente. Los empresarios se sienten cómodos tomando decisiones, y están dispuestos a tomar riesgos, esperando recibir recompensas financieras en el corto plazo.

Algunas de las características culturales descritas previamente, pueden reconocerse en el caso expuesto, tal como se describe a continuación mencionando diferentes situaciones donde Hernán Zanghellini las ha puesto en práctica:

- Respecto a la orientación de tiempo, esto explica por qué él le da tanta importancia a la velocidad con que entrega los proyectos en su negocio de diseño, y por sobre todo a cumplir los compromisos que promete a sus clientes.
- Este emprendedor demuestra a lo largo del caso la importancia que él le otorga a las relaciones interpersonales, lo cual le ha facilitado el desempeño de sus negocios en Asia. Este empresario debe dedicar varias horas de su vida a hacer lobby con sus clientes y a interactuar con ellos en ambientes informales, lo cual lo lleva a construir relaciones más sólidas que luego pueden llegar a ser beneficiosas en cualquiera de sus negocios.
- El tema de la negociación se ve reflejado en las duras negociaciones que él ha debido sortear cada vez que debe renovar los contratos de arriendo con los dueños de las propiedades en Hong Kong, lo cual incluso ha provocado que deba cerrar algunos restaurantes, debido a que los *landlords* no han querido ceder en la negociación y han ofrecido precios tan altos para los locales, que el negocio deja de ser rentable.
- Respecto a la toma de riesgos, Zanghellini ha demostrado haberse mimetizado en este punto con la cultura hongkonesa, ya que él mismo reconoce que le gusta tomar riesgos, lo cual se puede percibir en el número de restaurantes que ha logrado construir en pocos años. Sin embargo, en todos sus negocios ha buscado socios que le permitan compartir el riesgo de capital, lo que hace que el riesgo sea más acotado y controlado.
- Respecto a la toma de decisiones rápida, esto también se puede ver en el caso, en la parte donde el emprendedor está buscando financiamiento para abrir su primer restaurante. En este episodio decide primero pedirles prestado los sueldos a sus propios empleados, quienes asienten de inmediato, luego le pide dinero a sus clientes, quienes le prestan rápidamente, y finalmente cierran un trato con Mona Fong, donde ella pasa a formar parte de su sociedad, en cuestión de horas luego de recibir un llamado telefónico por parte de ella.

### 3.3.2. Foco en la dinámica de un emprendimiento

Una forma de abordar el caso es haciendo un análisis detallado de los pasos que llevaron a Hernán Zanghellini por este camino de emprendimiento, destacando las decisiones clave que él ha tomado en distintos momentos de su carrera profesional, en particular en momentos de éxitos y fracasos, que lo han llevado al lugar que ahora ocupa en la industria de restaurantes en Asia. Se destacan aquí:

- La decisión clave que toma al momento de dejar la seguridad de su país para migrar a un lugar donde no tenía ningún contacto, en gran parte para demostrarse a sí mismo que él podía lograr cosas sólo con su talento y sin necesidad de contar con la ayuda de nadie, en especial de su familia.
- La relación que logra forjar con su vecino en Australia demuestra la importancia que le da a las relaciones personales. En el caso, se comenta cómo el empresario neozelandés en un momento no le paga a Zanghellini algo que este debió comprar para uno de sus proyectos, lo que finalmente provoca que le protesten un cheque. Sin embargo, su visión positiva de este episodio, y la forma como ve este incidente da evidencia de su personalidad. En ese momento decide seguir haciendo negocios con él, debido a que piensa que luego llegarán las recompensas de esa relación. Esto habla más de una personalidad cercana a la cultura asiática que a la chilena, donde una acción como esta puede destruir una relación.
- Hernán Zanghellini es una persona que valora aprender de la gente que lo rodea. En el caso de su vecino Greg Kelly, que era un emprendedor que cambiaba todo el tiempo de negocio y que fracasaba en la mayoría, él valoró su experiencia más que darle importancia a los fracasos, lo que lo llevó a fortalecer la relación que ambos tuvieron y que fue la que finalmente le dio la partida al negocio de diseño de restaurantes. El mismo deseo de continuar aprendiendo es una de las motivaciones que lo llevaron a emprender con otros socios su próximo negocio, el concepto de pizzas y tragos libres.
- La integración vertical que logró desarrollar con su negocio de diseño de restaurantes y con sus restaurantes propios es algo que maravilla por su diseño y estrategia. La forma en que se presenta sinergia en la mezcla de ambos negocios es lo que le ha permitido continuar disfrutando su trabajo, y a la vez obtener una retribución económica importante, que le permite seguir haciendo crecer sus negocios. Se puede utilizar un diagrama para ilustrar la creación de sinergia (**Anexo 8** muestra el diagrama del mix de negocios).
- La búsqueda de socios muestra la astucia de Zanghellini, quien siempre ha tomado riesgos medidos en esta carrera. Al contar con un socio ha podido minimizar el riesgo, y a la vez contar con un elemento que lo pueda complementar a la hora de manejar sus negocios. Esto se puede ver en el proceso de búsqueda de un socio para Woolloomooloo Group, que le tomó tres años, y donde esperó pacientemente hasta lograr convencer a John Smith. Este candidato cumplía todos los requisitos que él necesitaba para poder delegar la mayor parte de las operaciones del negocio de los restaurantes. De esta manera, él ha sido capaz de seguir operando el negocio de diseño, donde continúa cultivando relaciones con los actores del mercado y extrayendo ideas que pueden ser de utilidad para la sociedad que mantiene con Smith.



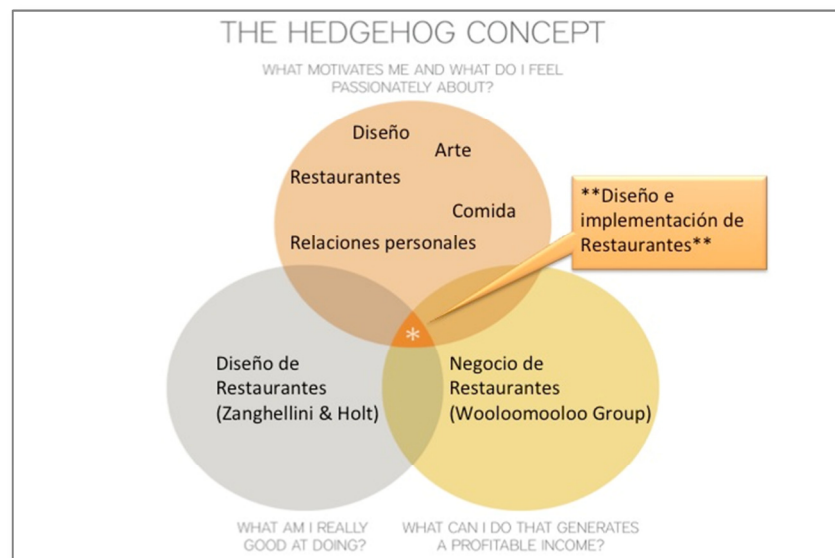
- Finalmente la búsqueda de financiamiento para cumplir el sueño de tener su restaurante propio se detalla en una sección del caso, donde se puede ver que él siguió una estrategia poco convencional, que incluyó solicitar prestado el sueldo a sus propios empleados y pedir préstamos a sus clientes, lo cual demuestra que no es necesario seguir sólo métodos convencionales al momento de reunir el capital necesario para emprender un negocio propio.

### 3.3.3. Foco en la búsqueda del concepto del erizo

Si se está en una clase de emprendimiento, o incluso de dirección, la búsqueda de la “real vocación” es un tema relevante. Jim Collins, en su libro “Good to Great” desarrolló una idea donde describe la búsqueda personal de esa vocación y lo denomina “Concepto del Erizo”, que es un concepto primeramente creado para las empresas, pero que luego lo aplica al ámbito personal.

De acuerdo a Jim Collins, este concepto es el que se presenta cuando una persona es capaz de construir una vida de trabajo que cumpla las siguientes tres pruebas. Primero, que esté haciendo un trabajo para lo cual tiene un talento genético o bien un don, y quizás se puede volver uno(a) de los mejores en el mundo aplicando ese talento (“Siento que nací para hacer esto”). Segundo, es bien pagado(a) por lo que hace (“¿Me pagan por hacer esto? ¿Estoy soñando?). Tercero, está haciendo un trabajo que lo(a) apasiona y que definitivamente ama hacer, disfrutando el proceso por sí mismo (“Estoy ansioso(a) por levantarme y continuar con lo que estoy haciendo en mi trabajo diario y realmente creo en lo que estoy haciendo”). Si se puede traducir la intersección de estas tres dimensiones en un solo concepto, simple y claro, que guíe las decisiones que se toman en la vida, entonces se ha encontrado el propio Concepto del Erizo. (4)

La integración vertical mencionada (**Anexo 8** muestra el diagrama) está estrechamente ligada con la búsqueda, probablemente inconsciente, del concepto del erizo en la vida de Hernán Zanghellini, que podemos decir con certeza que ha encontrado este concepto y que se puede definir como “el diseño e implementación de restaurantes” y que se puede diagramar, como se muestra a continuación:



### *3.3.4. Foco en la estrategia de crecimiento*

El caso también se podría utilizar en una clase de estrategia, donde se estudien todas las opciones que tiene Hernán Zanghellini para utilizar como estrategias a largo plazo que le permitan continuar con el crecimiento de sus negocios. Para este fin se deberán plantear preguntas abiertas al estudiante, de manera de darle espacio a su creatividad, y se debe exigir a su vez, que justifique la decisión elegida. Algunas ideas que pueden surgir de esto puede ser:

- Continuidad de expansión de Woolloomooloo y The Chop House en el mercado asiático
- Expansión de Woolloomooloo y The Chop House a otros mercados como el australiano, o incluso Latinoamérica, donde se encuentra Chile, que es el país de origen de Hernán Zanghellini
- Apertura de la sociedad Woolloomooloo Group a la bolsa de acciones, a través de una OPA
- Creación de nuevos conceptos de restaurante, incluyendo o no el negocio de pizzas y refrescos gratis detalladas en el caso, o bien se puede detallar algún concepto diferente
- Foco en un solo concepto de restaurante (elegir uno) y detalle de su estrategia de expansión

### *3.3.5. Foco en el negocio de restaurantes*

El caso también se podría utilizar como una guía para personas que estén buscando información relevante en el negocio específico de los restaurantes. Si es este el caso, la mayor parte de la información que le podría interesar se encuentra en la sección “Factores relevantes del negocio de restaurantes en Asia”, de donde se pueden extraer recomendaciones específicas que se pueden aplicar a diferentes tipos de restaurantes en distintos mercados. Esto podría llegar a utilizarse en una clase de administración.

## **3.4. Preguntas para la discusión del caso**

Las preguntas que se pueden plantear para la discusión del caso dependen del enfoque se le dará al caso, los cuales se explican anteriormente, y de la clase en la que quiera utilizar el caso.

### **Clase de Negocios Internacionales**

Foco en hacer negocios en una cultura diferente a la de origen:

- ¿Qué características detecta en el caso que representan a la cultura asiática y en particular a la de Hong Kong?
- ¿Qué diferencias puede notar entre la cultura de su país de origen versus la cultura asiática?
- ¿Con qué cultura identificaría el comportamiento de Hernán Zanghellini en las diferentes etapas de su carrera profesional? ¿Considera que sus acciones presentan mayor similitud con la cultura occidental u oriental?

## **Clase de Emprendimiento:**

Foco en la dinámica de un emprendimiento:

- Describa las decisiones clave que tomó Hernán dentro de su carrera que le permitieron crear los dos emprendimientos descritos en el caso de negocio.
- Describa qué fortalezas blandas y técnicas se puede desprender del caso que Hernán Zanghellini posee, y cómo éstas han sido relevantes en el éxito de sus negocios.
- Describa 10 formas distintas para obtener financiamiento para un emprendimiento. Utilice toda su creatividad en esta respuesta y explique cada una de ellas.
- Explique como se produce sinergia entre los negocios de Hernán Zanghellini. Describa en detalle los procesos que se entrelazan en ambos negocios.

Foco en la búsqueda del concepto del erizo:

- ¿Usted considera que se puede aplicar el concepto del erizo a la vida personal de Hernán Zanghellini? Si es así, describa los tres círculos y su intersección.
- Describa los elementos que definen los tres círculos en su propia vida personal. Describa un ejemplo de una persona que usted conozca y que considere que haya encontrado su concepto del erizo.

## **Clase de Estrategia:**

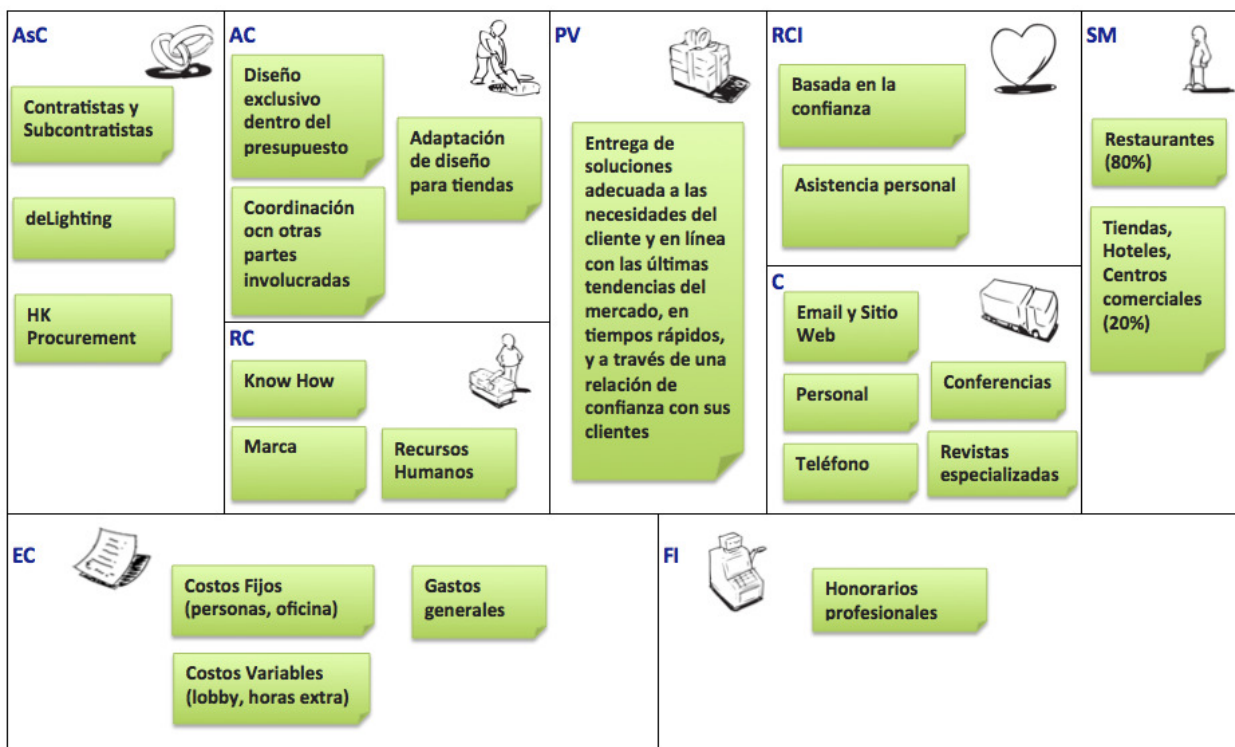
Foco en la estrategia de crecimiento:

- ¿Qué marca considera que tiene mayor potencial de crecimiento: Woolloomooloo o The Chop House? Justifique
- ¿Hasta qué punto considera que se deben continuar abriendo franquicias de Woolloomooloo y The Chop House? ¿Cuál considera que es el límite de este negocio?
- ¿Considera que el negocio de restaurantes debe focalizarse en un solo concepto y mercado objetivo, o por el contrario ampliarse ofreciendo diversos conceptos a diversos mercados objetivos? Proponga una estrategia de segmentación de mercado.
- ¿Considera que es recomendable que la compañía se abra a la bolsa? Explique los pasos a seguir para llevar a cabo la apertura pública de la empresa.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

1. RAYMOND, E. 1998. Writing cases and teaching notes. Harvard Business School. 11 p.
2. OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2010. Business Model Generation. Deusto. Nueva Jersey. 281 p.
3. INSTITUTO WILLIAM DAVIDSON, UNIVERSIDAD DE MICHIGAN. 2010. Note on How to Write a Teaching Note.  
<<https://www.ifama.org/publications/journal/cmsdocs/TNotes.pdf>> [Consulta: 04 de diciembre de 2013]
4. COLLINS, JIM. 2001. Good to Great. Estados Unidos. Harper Collins. 320 p.
5. INVEST HONG KONG. 2008. “Foodservice Companies”.  
<http://www.investhk.gov.hk/wp-content/uploads/2013/09/2013.08-food-service-en.pdf>  
[Consulta: 03 de diciembre de 2013]
6. CULTURAL NAVIGATOR. <http://www.culturalnavigator.com>
7. COLLINS, JIM. Videos, audios, artículos y herramientas para entender y aplicar las ideas de los libros de Jim e investigación acerca de negocios y de la vida.  
<<http://www.jimcollins.com/>> [consulta: 15 de octubre de 2013]
8. FOOD AND ENVIRONMENTAL HYGIENE DEPARTMENT. 2012. A Guide to Application for Restaurante Licences.  
<[http://www.fehd.gov.hk/english/howtoseries/forms/new/A\\_Guide\\_to\\_Restaurant.PDF](http://www.fehd.gov.hk/english/howtoseries/forms/new/A_Guide_to_Restaurant.PDF)>  
[Consulta: 03 de diciembre de 2013]
9. WOOLOOMOOLOO GROUP. <<http://www.wooloo-mooloo.com/hk/default.aspx>>  
[Consulta: 03 de diciembre de 2013]
10. ZANGHELLINI & HOLT ASSOCIATES. <<http://zha.com.hk/>> [Consulta: 03 de diciembre de 2013]

## ANEXO 1. MODELO CANVAS PARA ZANGHELLINI & HOLT ASSOCIATES



**Lienzo Modelo de Negocio Canvas Zanghellini & Holt Associates**

### Actividades clave (AsC)

- Para restaurantes: Ofrecer diseño exclusivo dentro del presupuesto entregado por el cliente y coordinación con otras partes involucradas en la puesta en marcha del lugar
- Para tiendas: Adaptar el diseño para cada tienda de acuerdo a los requerimientos de cada terreno
- Para ambos: Diseño y documentación en tiempo acotado con recursos escasos para presentar una propuesta inicial de calidad

### Asociaciones clave (AC)

- Relaciones con los principales contratistas y subcontratistas, con lo cual se puede ahorrar mucho tiempo en coordinación y papeleo a sus clientes.
- Otras asociaciones son con deLighting Art (iluminación decorativa para la industria hotelera) y HK Procurement (coordinación manufactura personalizada de muebles, iluminación y accesorios proyectos), principalmente para compensar costos de hacer todo el trabajo de manera interna con clientes que no están dispuestos a pagar.

### Relaciones con clientes (RC)

- Relación personal basada en la confianza, lo cual permite fidelizar a sus clientes.
- La atención al cliente se realiza a través de asistencia personal. En general, se designa un representante exclusivo para cada cliente específico, de esta forma, durante el proyecto con clientes se pueden contactar directamente con este representante, que es un diseñador. Hay un cierto porcentaje que solicita que ese representante sea Hernán Zanghellini (5% de los nuevos clientes y en general varios de los clientes antiguos prefieren tener contacto directo con el dueño)

### **Propuestas de Valor (PV)**

- “*Know How*” es el mayor valor que entregan a sus clientes. Ellos conocen cómo funcionan los restaurantes en el mercado, entienden los flujos, y sus requerimientos operacionales, conocen las reglas y saben cuándo y dónde deben establecerse para sacar el mayor provecho de la ubicación. Además la empresa tiene sólidas relaciones con proveedores y contratistas en la industria, por lo que son capaces de ahorrar mucho tiempo en la coordinación y evitar problemas de último minuto.
- Velocidad en la entrega
- Marca reconocida en el sector
- Relación de confianza con los clientes

### **Recursos clave (RCI)**

- Recursos intelectuales, donde el más importante es la imagen de marca de la empresa, que ya es reconocida y cuenta con prestigio dentro del mercado. Este es un recurso clave para los clientes al momento de elegir proveedor. Otros son las bases de datos de clientes y la relación que ya han construido con ellos, y el conocimiento adquirido a través de la experiencia acerca del negocio.
- Recursos humanos, dado que se requieren profesionales creativos, que estén dispuestos a trabajar bajo presión para cumplir con plazos ajustados la mayoría del tiempo.

### **Canales de distribución y promoción (C)**

La marca de la empresa ya está bien establecida, por lo que son los clientes los que buscan el servicio de la empresa y no viceversa. Todos quienes han estado en la industria por algún tiempo conocen la empresa.

Los canales más utilizados son los siguientes:

- Email. Los clientes normalmente llegan a la compañía a través de este canal.
- Teléfono: Los clientes ya establecidos normalmente sólo llaman por teléfono.
- Conferencias de la Industria: Un representante de la compañía va dos o tres veces al año a conferencias donde se comparte con los actores más importantes de la industria.
- Publicidad en revistas especializadas: esporádicamente se incluye publicidad directa en revistas, pero se ven beneficiados con publicaciones de sus clientes, quienes los mencionan generando publicidad indirecta.
- Sitio Web. A través de este canal se da información de la empresa

### **Segmentos de mercado (SM)**

- La empresa segmenta su mercado por nichos, con clientes específicos y especializados, donde el 80% de sus clientes son restaurantes, mientras el 20% son tiendas, hoteles y centros comerciales. El mercado objetivo corresponde a compañías establecidas o nombres ya establecidos.

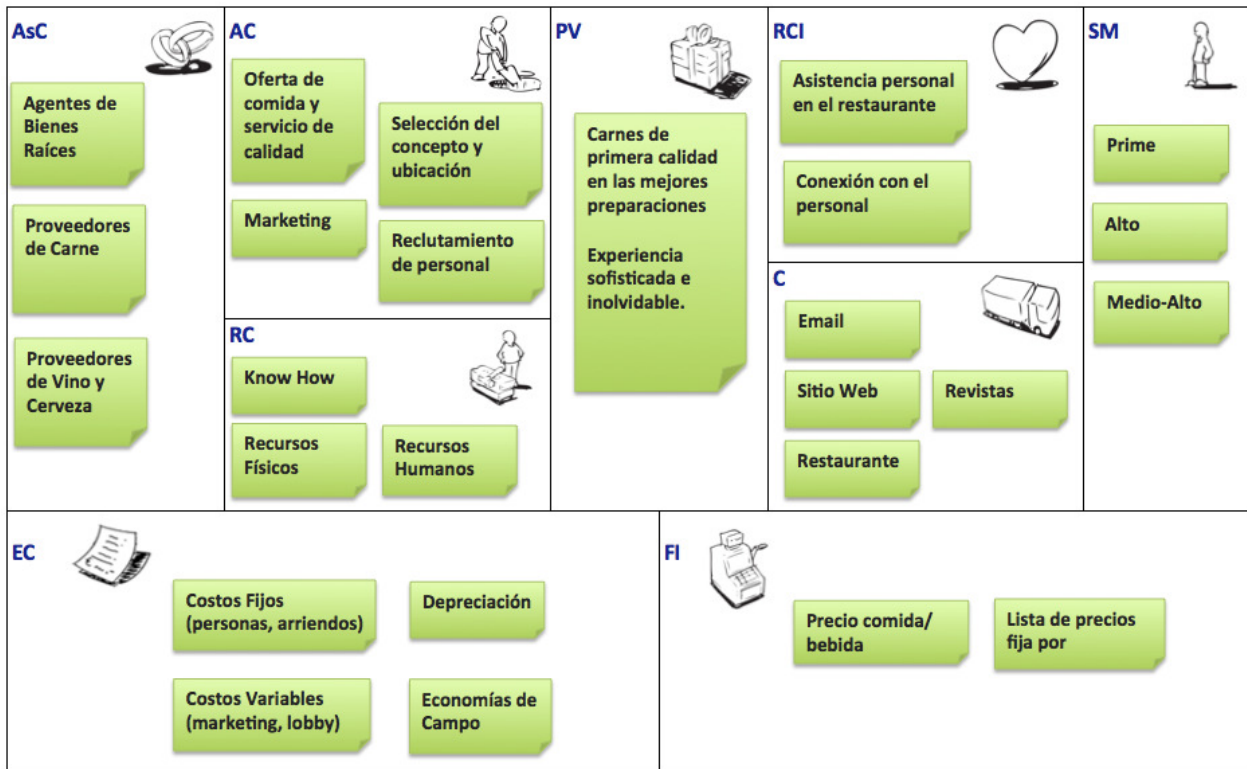
### **Estructura de costos (EC)**

- Costos fijos: sueldos, renta de oficina, instalaciones (cuentas de luz, agua, gas)
- Costos variables: horas extra, alto costo de relaciones públicas (lobby, entretenimiento para clientes), costos extra incurridos por proyecto, tales como contratación de personal por proyecto
- Gastos generales
- Según valor: la empresa tiene una estrategia de negocio donde privilegia la relación con el cliente, por lo que prefiere centrarse en la creación de valor y no en disminuir los costos.

### **Fuentes de Ingresos (FI)**

- 100% basados en honorarios profesionales. Algunas veces realizan propuestas gratuitas.
- La tarifa se divide en 5 etapas de trabajo y están fijadas por área (metro cuadrado) y locación. Así, entre más pequeño es el lugar y más difícil la locación, más alta será la tarifa final. En general los clientes solicitan un paquete, que incluye el diseño completo. Se hacen descuentos de hasta un 50% si se reutilizan paquetes de diseño existentes.

## ANEXO 2. MODELO CANVAS PARA WOOLOOMOLOO GROUP



Lienzo Modelo de Negocio Canvas Wooloomooloo Group

### Actividades clave (AsC)

- Ofrecer comida y servicio consistente y de calidad en las preparaciones
- Selección del concepto, es decir, el ambiente del lugar, el servicio y la orientación de la comida
- Selección de la ubicación correcta, basada en demografía existente, y el espacio adecuado, respecto a tamaño y características especiales
- Marketing. Se utilizan diferentes medios de comunicación, tales como envíos de correos electrónicos, publicidad directa y oculta (hidden) en revistas especializadas
- Reclutamiento de personal

### Asociaciones clave (AC)

- Agentes de bienes raíces que les ayudan a conseguir nuevas locaciones potenciales que se ajusten a sus necesidades. Tienen sólida relaciones con 3 agentes
- Proveedores de alimentos y bebidas alcohólicas, quienes entregan descuentos especiales, publicidad y ocasionalmente fiestas de promoción y equipamiento. Se cuentan acá proveedores de vino, cerveza y carne de vacuno. Con estos últimos tienen un acuerdo de pago por adelantado a cambio de importantes descuentos en los precios

### Relaciones con clientes (RC)

- Relación basada en la interacción humana a través de asistencia personal en el punto de venta, que sería el restaurante
- Se deposita mucha responsabilidad en el personal que atiende directamente a los clientes, ya que son ellos quienes deben reflejar y comunicar correctamente los principios de la compañía a sus clientes

### **Propuestas de Valor (PV)**

Acá se debe diferenciar la propuesta de valor para cada segmento de mercado detallado más adelante:

- Woolloomooloo: Servir una variedad de carnes de primera calidad, con los ingredientes más frescos, a través de una experiencia inolvidable
- The Chop House: Ofrecer un menú accesible y más variado de platos internacionales con un toque contemporáneo, acompañado por una gran variedad de cervezas y cócteles

### **Recursos clave (RCI)**

- Recursos básicamente físicos: ubicación, lugar, comida.
- Recursos humanos, que finalmente son quienes entregan el servicio (chef, cocineros, garzones, administración), aun cuando estos recursos parecen reemplazables.
- Recurso intelectual, que es el know how del negocio de los restaurantes en el mercado asiático. Al tener experiencia, se conoce más profundamente el funcionamiento del negocio, y por lo tanto es más fácil tomar decisiones acertadas en cuanto a factores claves de éxito para el negocio, tales como ubicación, ambiente, servicio, precio, producto y marketing.

### **Canales de distribución y promoción (C)**

- Email. Es el principal canal de distribución. La empresa cuenta con una sólida base de email de clientes (de alrededor de 15.000), que utilizan para contactar a sus clientes y enviarles promociones e invitaciones especiales.
- Sitio Web. Se utiliza para dar información de la empresa para el primer contacto y para hacer seguimiento a un sistema de fidelización de clientes: “*Loyalty Program*”, donde se entregan premios a los clientes más leales. Además los clientes pueden hacer reservas a través de este canal.
- Restaurante (tienda): Acá se realiza la entrega del servicio.
- Publicidad en Revistas: se realiza publicidad de los restaurantes en la revistas de las principales aerolíneas de Hong Kong durante la temporada alta.

### **Segmentos de mercado (SM)**

En este negocio se tiene un mercado segmentado, dado que para cada tipo de restaurante el mercado objetivo (target) es diferente. Se pueden distinguir 3 segmentaciones.

- Prime → Atendido por Woolloomooloo prime. Está enfocado a un segmento más alto, con alto poder de compra. Mayormente profesionales y turistas. Promedio compra por persona: almuerzo USD40, cena USD150
- Alto → Atendido por Woolloomooloo. Segmento con poder de compra un poco más bajo que el anterior. Promedio compra por persona: almuerzo USD25, cena USD80
- Medio-Alto → Atendido por The Chop House. Promedio pedido por persona: almuerzo USD15, cena USD40

### **Estructura de costos (EC)**

- Costos fijos: sueldos, renta de propiedades, instalaciones (cocina, cuentas de luz, agua, gas)
- Costos variables: alimentos, bebidas, alcoholes, etc.
- Depreciación (de inversión inicial)
- Economías de campo, al contar con varios restaurantes la empresa obtiene ventajas de coste en actividades de marketing, descuentos por alto volumen de compras, y gastos de administración.

### **Fuentes de Ingresos (FI)**

El cliente paga de acuerdo al plato de comida y bebidas/tragos que elige, de acuerdo a una lista de precios fija. Los precios y la oferta son diferentes para cada segmento de mercado atendido por cada tipo de restaurante. Los platos similares tienen precio similar, así es que finalmente deben variar los platos para poder cobrar diferentes precios de acuerdo al segmento.

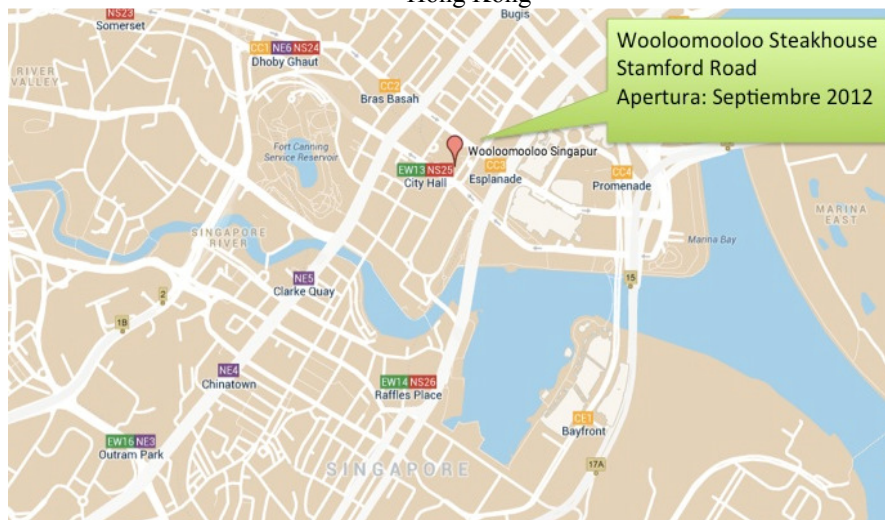


### ANEXO 3: RESTAURANTES WOOLMOOLOO

1. Woolloomooloo Prime. Tsim Sha Tsui. (agosto, 2010)  
Dirección: Level 21 The ONE, 100 Nathan Road, Tsim Sha Tsui, Hong Kong
2. Woolloomooloo Steakhouse. Wan Chai. (marzo 2009)  
Dirección: 31/F & Rooftop The Hennessy. 256 Hennessy Road. Wan Chai, Hong Kong
3. Woolloomooloo Steakhouse. TST East. (julio 2006)  
Dirección: Shop G7/8 Tsim Sha Tsui Centre. 66 Mody Road. TST East, Hong Kong
4. Woolloomooloo Steakhouse. (Sept 2012)  
Dirección: 2 Stamford Road. Level 3 Swissotel The Stamford. Singapur 178882



Hong Kong



Singapur



Woolloomooloo Steakhouse, Singapore



Woolloomooloo Prime, Hong Kong



## ANEXO 4: RESTAURANTE THE CHOP HOUSE

1. The Chop House. Dirección: 1 Harbourfront Walk. #01-161-162 VivoCity. Singapur 098585 (Sept 2013)
2. The Chop House (Apertura in Febrero 2014)  
Dirección: 3/F Midtown. 1-29 Tang Lung Street. Causeway Bay, Hong Kong.



Singapur

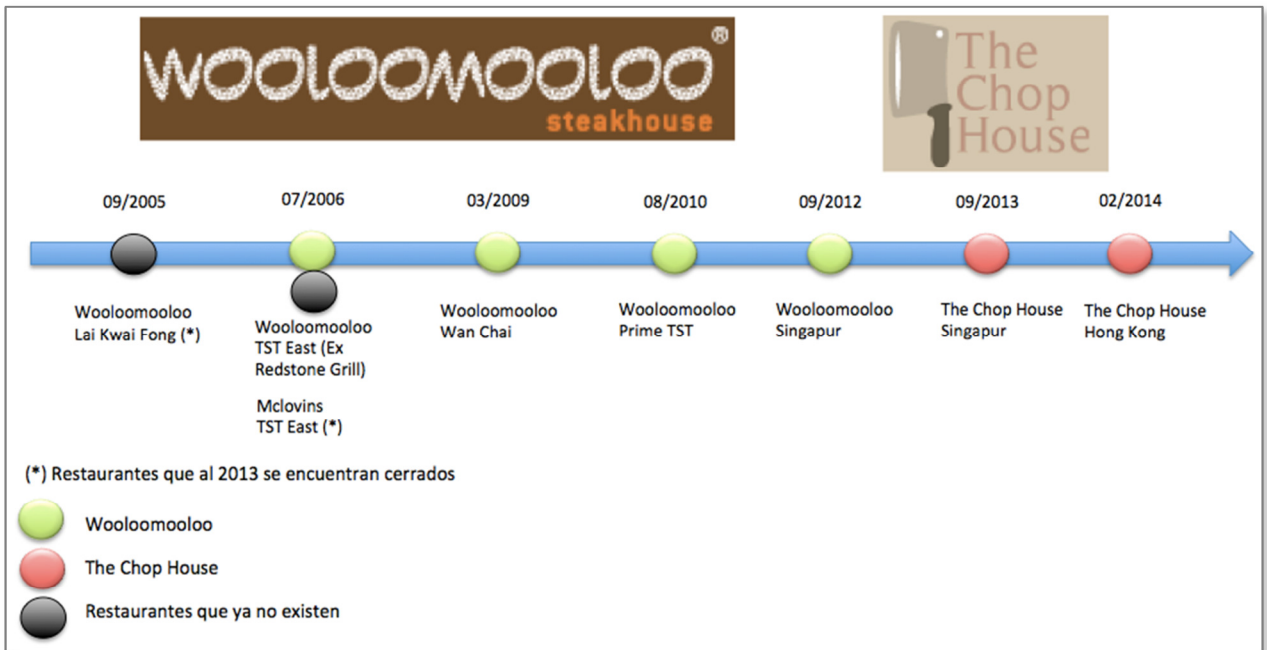


Hong Kong



The Chop House, Singapur

## ANEXO 5: CRONOLOGÍA DE APERTURA DE RESTAURANTES



## ANEXO 6. DATOS INDUSTRIA DE RESTAURANTES HONG KONG (5)

### 1. Datos de la Industria

Restaurants	No. of establishments 2012	Employment 2012
Total F&B services	15,903	236,002
Chinese restaurants	4,781	106,658
Non-Chinese restaurants	2,127	29,438
Fast food shops	1,599	41,262

Source: Quarterly Report of Employment and Vacancies Statistics, December 2012, Census and Statistics Department

### • Ventas facturadas por restaurantes (HK\$ millones)

Year	Restaurant Receipts (HK\$ million)	Y.O.Y. Growth
2012	93,748	5%
2011	89,321	6.4%
2010	83,959	5.1%
2009	79,863	0.6%

Source: Report on Quarterly Survey of Restaurant Receipts and Purchases, December 2012, Census and Statistics Department

### 3. Costo de renta mensual promedio para Restaurantes (HK\$)

District	Shopping Malls	Street-side Premises
Central	\$60 – \$300/sq. ft. or 10-13% of turnover	\$100 – \$280/sq. ft.
Causeway Bay	\$40 – \$250/sq. ft. or 10-13% of turnover	\$150 – \$350/sq. ft.
Tsim Sha Tsui	\$40 – \$200/sq. ft. or 10-13% of turnover	\$100 – \$280/sq. ft.
Mong Kok	\$30 – \$180/sq. ft. or 10-13% of turnover	\$100 – \$300/sq. ft.

Source: Jones Lang LaSalle, July 2013

### 4. Salario mensual promedio para personal de restaurantes (HK\$)

Title	Chinese Restaurants	Non-Chinese Restaurants
Restaurant Manager	\$15,000 – 25,000	
Maitre D'	\$15,255	\$13,962
Chief Cook	\$21,989	\$22,907
Captain	\$13,015	\$13,319
Cook	\$15,336	\$14,606
Junior Cook	\$12,063	\$10,806
Bartender	–	\$12,490
Waiter/Waitress	\$10,269	\$11,105
Dishwasher	\$9,520	\$10,068

Source: Classified Post, Salary Index Hong Kong 2013 & Quarterly Report of Wage and Payroll Statistics, Census and Statistics Department, June 2013



## ANEXO 7. PROGRAMA DE LEALTAD WOOLOOMOOLOO GROUP (9)

### **Acerca del programa:**

Este programa nace para recompensar a los clientes frecuentes de Woolloomooloo Group por su lealtad. Este programa funciona con un sistema de puntos, que permiten canjear estos puntos por premios. Existen 3 niveles de membresía: *Frequent Diner*, *Steakholder* y *Platinum Steakholder*.

### **¿Cómo volverse un *Frequent Diner*?**

Sólo hay que llenar el formulario disponible en cualquiera de nuestros restaurantes o también se puede postular en línea en nuestro sitio web. *Frequent Diner* es nuestra membresía más básica y después de la evaluación se le enviará por correo una tarjeta de membresía y con eso ya podrás comenzar a ganar puntos!

### **¿Cómo volverse un *Steakholder*?**

Como *Frequent Diner*, cuando acumulas hasta 5000 puntos en un año, puedes avanzar a nuestro programa de elite *Steakholder* simplemente canjeando tus puntos. Con el fin de mantener la validez de su membresía *Steakholder*, necesitará acumular por lo menos 3000 puntos o la membresía expirará después de un año desde la fecha en que avanzaste a ser miembro del programa *Steakholder*.

### **¿Cuáles son los beneficios de ser un *Steakholder*?**

Usted puede disfrutar de un 10% de descuento en cualquiera de los restaurantes de Woolloomooloo Grupo y la cantidad (excluyendo gastos de servicio, propina e impuestos, si esto aplica) después del descuento aún tiene derecho a ganar puntos. También hay una lista especial de premios sólo disponibles para nuestros *Steakholders*! Si usted acumula 6000 puntos en un año, usted puede también avanzar a nuestro altamente privilegiado programa *Platinum Steakholder*, el cual le garantiza 15% de descuento en cualquiera de nuestros restaurantes en Hong Kong y Singapur, además de otras ofertas exclusivas.

### **¿Cómo ganar puntos?**

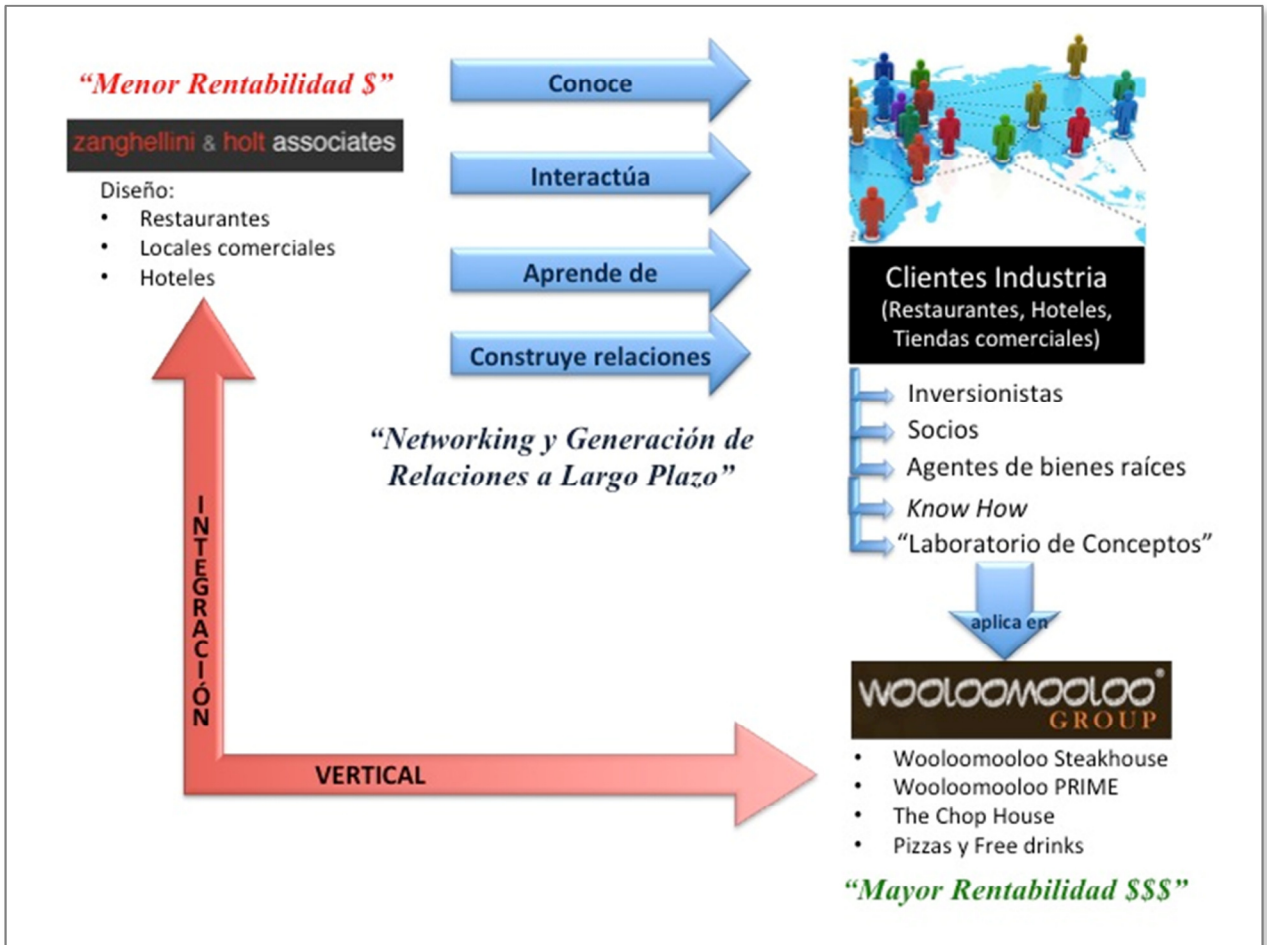
- Cada SG \$1 dólar gastado (excluyendo gastos de servicio y propina) es equivalente a 1 punto.
- En ocasiones especiales, hay posibilidades de ganar el doble de puntos.
- Simplemente presentando tu tarjeta de membresía, entregando tu número de miembro o número de teléfono registrado en cualquiera de los restaurantes del grupo Woolloomooloo antes de solicitar la boleta.

### **¿Cómo canjear tus puntos?**

Puedes canjear tus puntos directamente en cualquiera de nuestros restaurantes; sin embargo, por favor considerar que la lista de premios de Singapur sólo está disponible para canjearla en Singapur, y viceversa para la lista de premios de Hong Kong.

Traducción de las bases del “*Loyalty Program*”  
Fuente: <http://member.wooloo-mooloo.com/v2/index.php>

## ANEXO 8: DIAGRAMA MIX DE NEGOCIOS ZANGHELLINI



Este diagrama muestra como a través de su factor común, Hernán Zanghellini, se integran verticalmente los negocios de diseño (Zanghellini & Holt Associates), con el negocio de restaurantes (Woolloomooloo Group) y se produce sinergia entre ellos.



## ANEXO 9: INFORMACIÓN FINANCIERA WOOLOOMOOLOO GROUP

ESTADO DE RESULTADO	WOOLOOMOOLOO GROUP				
	2010		2011		VARIACIÓN ENTRE PERÍODOS
	DATOS FICTICIOS(*)	BASE 100	DATOS FICTICIOS(*)	BASE 100	
Ventas Totales	6.908	100	10.000	100	45%
Costos Variables	-1.481	21	-2.316	23	56%
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>5.427</b>	<b>79</b>	<b>7.684</b>	<b>77</b>	<b>42%</b>
GASTOS	-4.809	70	-6.545	65	36%
Gastos Totales Directos	-2.300	33	-3.458	35	50%
Gastos Totales Indirectos	-2.509	36	-3.088	31	23%
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAII)</b>	<b>618</b>	<b>9</b>	<b>1.139</b>	<b>11</b>	<b>84%</b>
OTHER INCOMES	102	1	67	1	-35%
TAXATION	-130	2	-	-	-100%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>590</b>	<b>9</b>	<b>1.206</b>	<b>12</b>	<b>104%</b>

BALANCE DE SITUACIÓN	WOOLOOMOOLOO GROUP		
	2010	2011	VARIACIÓN ENTRE PERÍODOS
	DATO FICTICIO (*)	DATO FICTICIO (*)	
ACTIVOS FIJOS (FA)	649	1.316	103%
ACTIVOS CIRCULANTES (CA)	2.538	1.983	-22%
<b>TOTAL ACTIVOS (TA)</b>	<b>3.187</b>	<b>3.298</b>	<b>4%</b>
PASIVO CIRCULANTE (CL)	1.712	1.640	-4%
PASIVO LARGO PLAZO (LTL)	1.382	808	-42%
<b>TOTAL PASIVOS (TL)</b>	<b>3.094</b>	<b>2.448</b>	<b>-21%</b>
PATRIMONIO			
Capital compartido	9	10	12%
Rentabilidad retenida	-506	-48	-90%
Balance Neto	590	889	51%
<b>TOTAL PATRIMONIO (E)</b>	<b>92</b>	<b>850</b>	<b>821%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.187</b>	<b>3.298</b>	<b>4%</b>

(\*) La información contenida en el Estado de Resultado y Balance de Situación contienen datos ficticios, dado que la empresa solicitó que no se revelaran sus datos reales. Sin embargo, los datos son debidamente proporcionales a los reales, con el fin de poder observar un escenario similar al real desempeño de la compañía.

## ANEXO 10: INFORMACIÓN FINANCIERA ZANGHELLINI & HOLT

ESTADO DE RESULTADO	ZANGHELLINI & HOLT ASSOCIATES							
	2002		2003		2011		2012	
	DATOS FICTICIOS(*)	BASE 100	DATOS FICTICIOS(*)	BASE 100	DATOS FICTICIOS(*)	BASE 100	DATOS FICTICIOS(*)	BASE 100
Ventas Totales	333	100	276	100	914	100	884	100
Costos Variables	96	29	41	15	-9	-1	-54	-6
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>237</b>	<b>71</b>	<b>235</b>	<b>85</b>	<b>905</b>	<b>99</b>	<b>829</b>	<b>94</b>
Otros Ingresos	2	0	10	4	60	7	87	10
Gastos Generales y de Adm	181	55	228	83	-925	-101	-935	-106
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAII)</b>	<b>57</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>-18</b>	<b>-2</b>
Impuestos	12	3	3	1	-15	-2	-1	-0
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>-18</b>	<b>-2</b>
<b>Beneficio Diferido</b>	133	40	178	65				
<b>Dividendos Pagados</b>	0	0	175	63				
<b>Beneficios de Ejercicios Anteriores</b>	178	54	17	6				

(\*) La información contenida en el Estado de Resultado y Balance de Situación contienen datos ficticios, dado que la empresa solicitó que no se revelaran sus datos reales. Sin embargo, los datos son debidamente proporcionales a los reales, con el fin de poder observar un escenario similar al real desempeño de la compañía.

## ANEXO 11: COMPARACIÓN AMBOS NEGOCIOS AÑO 2011

	AÑO 2011					
	ZANGHELLINI & HOLT ASSOCIATES		WOOLOOMOOLOO GROUP		RELACIÓN Z&H VS WOOLOOMOOLOO	
	DATOS FICTICIOS (*)	BASE 100	DATOS FICTICIOS (*)	BASE 100	Z&H/W (%)	W/Z&H
VENTAS NETAS	914	100	10.000	100	9,14%	100
COSTOS DE VENTAS	-9	-1	-2.316	23		
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>905</b>	<b>99</b>	<b>7.684</b>	<b>77</b>	<b>11,78%</b>	<b>78</b>
OTROS INGRESOS	60	7	67	1		
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	-925	-101	-6.545	65		
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAII) O RES</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>1.206</b>	<b>12</b>	<b>3,31%</b>	<b>276</b>
IMPUESTOS	-15	-2	-	-		
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>1.206</b>	<b>12</b>	<b>2,10%</b>	<b>435</b>

RATIOS	Z&H	WOOLOOMOOLOO
<b>RATIO DE LIQUIDEZ (CA/CL)</b>	17,9	1,2
<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO (TL/TL + E)</b>	0,05	0,74
<b>ROA (BAII/TA)</b>	0,22	0,37
<b>ROE (BN/E)</b>	0,14	1,42

(\*) La información contenida en este Estado de Resultado contiene datos ficticios, dado que la empresa solicitó que no se revelaran sus datos reales. Sin embargo, los datos son debidamente proporcionales a los reales, con el fin de poder observar un escenario similar al real desempeño de la compañía. Por ejemplo, el valor en Ventas Netas de Wooloomooloo Group efectivamente fue 100 veces el valor de Ventas de Zanghellini & Holt, durante el 2011, y el Beneficio Neto fue de un 12% respecto al valor de sus Ventas Netas.