



En pleno proceso de reactivación de todas sus marcas, la gerente general de Acurio Restaurantes revela las estrategias que viene aplicando de manera transversal y según las características de sus negocios para atender a sus clientes locales y turistas. En este marco, señala el efecto que tendrá el ingreso de un grupo accionista boliviano y los planes de expansión en Lima y en el exterior para el presente año.

Por Rafael Rojas Tupayachi | Foto: Karen Zárate

Nani Garrués

COCINA DE ALTO VUELO

Consultada por su próspera trayectoria en la aviación comercial y su cambio por la gastronomía, Nani Garrués nos remarca que la culinaria ha estado siempre relacionada con la industria aérea desde el punto de vista del turismo, por lo que hay una conexión.

“Estuve 25 años en líneas aéreas y me podrían decir que solo sé hacer volar aviones; sin embargo, el turismo va más allá de eso”, expresa la gerente general de Acurio Restaurantes.

En esa línea, ella pudo ver el cambio de lo que generó Gastón Acurio impulsando la gastronomía de la marca Perú, algo a lo que, según la ejecutiva, ningún peruano puede ser ajeno: se originó un antes y un después, son sectores asociados, y siempre, por ello, le llamó la atención.

¿Cómo dio el giro? Lo que tenía claro Garrués cuando buscó su próximo reto laboral es que quería concretar un cambio. “Soy una persona apasionada del desafío y del servicio; la industria aérea es una de servicios, alta experiencia al cliente y sumamente operativa, y la industria gastronómica es una experiencia de servicios, sumamente operativa y de alta experiencia al cliente”.

Cuando se le presentó esa oportunidad, considerando que era un sector que ya estaba en su mira, se produjo el encuentro y se dio una conexión. Ella subraya que se juntaron todas las cosas que le gustan: el desafío de una organización en proceso de crecimiento, que tiene que ver con muchos temas en operación, en procesos, en consistencia, algo que su experiencia en la industria aérea traía, y, por otro lado, de transformación, lo que también traía de esa actividad. “Es el caso de la transformación digital que se aplica al sector gastronómico y los cambios de cultura que eso conlleva; transferir esa experiencia fue lo que más me motivó a tomar la decisión correcta”, enfatiza.

¿Cómo estaban yendo los proyectos de Acurio Restaurantes antes de la pandemia, en un marco en que usted no tenía ni un año en la gerencia general de la empresa?

Entro a Acurio Restaurantes como gerente general en mayo del 2019, y para entender bien el negocio ingreso a un restaurante para hacer todos los roles que una persona puede hacer dentro del local por un mes y medio. Quería entender el negocio de lado a lado, porque esa es la forma de aportarle.

La gestión pura la empiezo a mediados de julio hacia el mes de agosto del 2019. En



SHORT BIO

Nani Garrués

Estudios:

Tiene un MBA en EUDE Business School de España, además de un programa de Negociación y Persuasión de Harvard Business School. Estudió Ciencias Publicitarias en el IPP.

Experiencia:

Fue gerente general en el Perú y directora de Ventas en Sudamérica de Avianca. También se desempeñó como directora de Ventas en Sudamérica de Taca y como gerente general de Copa Airlines.

mis primeros 90 días, me aboqué a entender al equipo, a entender a la gente y la cultura, muy cerca hacia la planificación estratégica del 2020 con todos nuestros planes y sueños. Fueron unos siete meses de gestión, hasta que llegó la pandemia en marzo del 2020.

Entre las primeras cosas que puse en mi plan, antes de empezar el 2020, estuvieron realizar algunas mejoras en los sistemas que nos iban a permitir construir la estrategia de ese año, y en esas bases había mucha tecnología para generar las eficiencias y el proceso de transformación que necesitábamos. En ese momento ya teníamos implementada buena parte de las plataformas tecnológicas y sistemas que debíamos tener para abordar correctamente la pandemia.

¿Existían, dentro de las marcas del holding, algunas que estuvieran más preparadas que otras?

Cuando me refiero a la parte tecnológica

aludo al soporte; no necesariamente a plataformas de cara al cliente, sino al soporte tecnológico que permite optimizar la operación, gestionar una agilidad en el negocio, y al sistema colaborativo del trabajo desde la parte administrativa del negocio gastronómico, tanto en la oficina, como soporte, como en la administración de los restaurantes, para quitarles retrocesos y mejorar la comunicación. Esto lo logramos hacer en el último trimestre del 2019 y fue crucial para asumir lo que vendría meses después.

Dentro de los planes que teníamos para el 2020 estaba el delivery, que ya estaba algo avanzado. Si bien nosotros en prepandemia lo teníamos alrededor del 5% en promedio de nuestras ventas, contábamos con marcas más robustas que estaban por 15%, mientras que otras estaban por 3% y algunas no vendían nada, como Astrid & Gastón o La Mar, que son marcas que, pensábamos, no eran derivables.

¿La estrategia incluía diversificar para impulsar el delivery?

Una parte importante de nuestra estrategia era impulsar el delivery en las marcas que lo permitían, eso ya estaba incorporado en el plan de negocio, y lo otro que teníamos como una de las cosas importantes que queríamos hacer era diversificar un tanto el portafolio de productos que ofrecíamos dentro de estas mismas marcas.

Son dos cosas que teníamos en la ruta y que nos ayudaron en el proceso de la pandemia. Esto nos permitió acelerar todo este cambio tecnológico, que muchas veces a nuestros colaboradores y a nuestros clientes les cuesta tanto; lo que hubiésemos logrado en dos años lo tuvimos que hacer en dos meses. Lo importante es que estaba en nuestro camino.

¿Qué proyectos estaban en carpeta para el 2020?

Tuvimos algunos restaurantes por abrir, teníamos proyectos para abrir un córner en Papacho's del Jockey Plaza, teníamos para abrir Barra Chalaca de Patio Panorama y también una Barra Chalaca en el Centro de Lima. Esos fueron proyectos que nos vimos obligados a parar; algunos los pudimos continuar en plena pandemia cuando ya se activó la salida de las personas y se fueron bajando las restricciones, pero eso fue lo que tuvimos que dilatar.

Y lo otro es que, si bien contábamos con una estrategia de negocio sólida para el 2020, tuvimos que replantear y repriorizar, dejar algunas cosas "parqueadas" y ponerle mucha atención a cuidar a nuestra gente.



“LAS DEMÁS MARCAS TIENEN UN DELIVERY ROBUSTO, ENTRE 25% Y 30% DE LAS VENTAS DE CADA UNA. NUESTRO RETO TODOS LOS DÍAS ES QUE EL CLIENTE SIENTA QUE LLEVAMOS EL SALÓN A SU CASA”.

En resumen, acelerar y transformar nuestra operación para hacerles frente a los nuevos retos y a las nuevas formas de consumir de los clientes, y generar propuesta gastronómica apetecible en esta nueva realidad de compra, sobre todo cuando estábamos en confinamiento.

La idea era mantener esa esencia que nos caracteriza. ¿Cómo hacíamos para transferir a tu casa la experiencia que hacemos vivir a nuestros clientes en un restaurante?, ¿cómo un delivery podía llevar nuestro espíritu de marca? Ese fue uno de los retos difíciles de conseguir.

En la expansión internacional, ¿qué destinos tenían pendientes antes de marzo del 2020?

Soy gerente general del Perú, la parte internacional no está en mi rutina del día a día; sin embargo, puedo comentar que en la expansión hacia afuera tuvimos que dilatar algunas aperturas de un concepto nuevo desarrollado para Estados Unidos, que es Jarana. Pero tenemos uno en New Jersey y otro en Aventura; eso fue lo que nos complicó en la parte internacional.

¿Cómo actuó la empresa ante todas las circunstancias adversas del inicio de la pandemia?

Cuando empezó la pandemia, nosotros éramos uno de los sectores que pasó, luego de contar con ingresos durante casi 26 años consecutivos de operación, a tener cero. No

fue como sucedió en muchos países, en que incluso fue parte de la propuesta: nosotros quedamos en cero ingresos.

Nuestro primer enfoque fue cuidar a nuestros colaboradores; no quisimos generar ninguna acción, mantuvimos los casi 1.600 puestos de trabajo en los tres meses más duros de la pandemia, y ese fue un reto tremendo porque para eso, obviamente, tuvimos que tomar algo de deuda del sistema bancario, como muchos sectores. En un par de marcas accedimos a Reactiva; con ello mantuvimos la planilla intacta por tres meses, y repensar el negocio para cuando pudiéramos abrirlo.

Lo otro fue renegociar con todos nuestros proveedores, renegociar todos nuestros alquileres, cuidar la caja de una manera mucho más consciente de lo que ya lo hacíamos. En esa línea, tuvimos mucho acompañamiento positivo; la gran mayoría de nuestros socios en alquileres fueron muy abiertos en darnos el soporte, todos nuestros proveedores nos dieron el soporte con financiamiento. Realmente fue un ejercicio duro, pero muy enriquecedor.

¿Cómo traslada a la casa ese gusto de comer en los locales de las marcas del holding?

La apertura casi nos la dieron de un día para el otro, sin tener tan claros los protocolos, si el delivery lo podemos hacer a través de una aplicación o no. Nuestra gente ya estaba preparada, por lo que respondimos a la pregunta de cómo hacer que nuestra experiencia sea

Línea gastronómica en el tiempo

Los hitos que marcaron el desarrollo de los negocios de Acuario Restaurantes a través de sus marcas icónicas.

1994

Después de estudiar en Francia, Gastón abre el primer concepto gastronómico en el Perú: Astrid & Gastón, un restaurante afrancesado.



1994

Con su regreso al Perú y la experiencia del primer restaurante, Gastón tiene un reencuentro con los ingredientes y sabores peruanos.



2003

Nace Tanta con la intención de reinventar las tradiciones gastronómicas del Perú, con un enfoque moderno y cálido.



2005

La Mar abre sus puertas en Lima, una inspiración en las miles de cebicherías peruanas. Esta propuesta es una mezcla de tradición y modernidad.



transferible, de la mejor manera posible, a una casa. Miramos cuáles son los productos que viajan bien y cuál era la propuesta correcta para el delivery; hay marcas que son muy fáciles para hacer delivery y hay marcas que no lo son, como es el caso de Astrid & Gastón, a la que le generamos una propuesta especial en que, en vez de poner en un banquito tu bolsa de delivery, llevábamos una fuente con un mantel. Tratábamos que esa experiencia de delivery sea segura, que fuera confiable, que fuera bonita, y que, además, el insumo que llegaba a la casa estuviera bien presentado, correctamente empacado para que tú sientas que estás teniendo una experiencia especial.

El otro punto fue cómo generamos una propuesta de productos que se adecúe a la realidad de vida del confinamiento, por lo que desarrollamos propuestas familiares en Tanta, El Bodegón, Papacho's, por ejemplo, y son cosas que han quedado hasta ahora y que se convirtieron en un porcentaje no menor del negocio. Marcas que eran generosas de compartir, como Panchita, pudieron generar porciones individuales, por ejemplo. Si bien en ese momento no llegó a ser más del 30% de la venta histórica, nos permitió tener un ingreso. Una de las cosas que me impactó después de esos tres meses fue el primer día que salimos a hacer delivery; por más que vendimos poco, la emoción de prender una cocina después de 90 días no es nada fácil de explicar.

¿Se apeló al delivery con terceros?

Inicialmente, cuando estuvo solamente el delivery abierto, en el tiempo en que no



“LO QUE HICIMOS FUE OPTIMIZAR NUESTRAS COCINAS. TENÍAMOS LUGARES DONDE SACAMOS DOS MARCAS, POR EJEMPLO, CON TANTA Y EL BODEGÓN, Y AMPLIAMOS COBERTURAS; ASÍ, DIMOS UNA COBERTURA EXTENDIDA”.

teníamos la posibilidad de abrir salones, la gran mayoría de los deliveries los hacíamos nosotros, porque era nuestro propio equipo —cocineros, anfitriones, mozos— el que generaba la experiencia, pero luego trabajamos directamente con los agregadores, para poder dar retroalimentación constantemente de aquellas cosas que nosotros veíamos que tenían que suceder de una mejor manera, ya sea a nivel de presentación, de actitud, de servicio, etc. Así, los mismos agregadores podrían trabajar con sus motorizados y no veríamos un impacto de cara a nuestro cliente en donde nosotros podemos accionar: conseguir que el delivery y el empaque lleguen bien, que abras tu pedido y digas que está increíble, y que ese sea tu recuerdo final; que tu experiencia memorable esté en la comida.

¿Qué lecciones dejó toda la experiencia de los tres meses iniciales y luego emprender la reactivación?

Desde la perspectiva financiera, nunca uno está suficientemente preparado, siempre va a ser así, pero tenemos las premisas más claras de cuáles son los criterios claves que siempre se han de estar mirando. Uno de ellos es el respaldo de caja, que permite la continuidad del negocio, eso por un lado.

Por otro lado, el cuidado por nuestra gente; en eso no se debe escatimar porque las empresas se mueven por las personas. Nosotros no tendríamos ningún negocio si no fuese por personas altamente comprometidas; no estaríamos hoy conversando si no hubiéramos tenido un equipo altamente comprometido para sacar el negocio adelante trabajando muchas horas, poniéndole mucho esfuerzo,

2009

Se dio vida a Panchita para ofrecer una variada carta en homenaje a la sazón criolla.



2009

En el Cusco y Arequipa se abre Chicha, una propuesta culinaria para el interior del país que revaloriza los ingredientes nativos de cada región.

2012

Con la creación de Papacho's se deja claro que la sazón peruana se hace espacio en las cocinas más bravas del mundo.



2016

Pensando en una sazón con punche, nace Barra Chalaca, una pequeña barra cebichera que ofrece porciones generosas con actitud chalaca.



2017

Inspirado en una taberna limeña, se abre El Bodegón, un punto de encuentro ideal para tertulias interminables.

cumpliendo funciones que tal vez no les correspondían, como hacer un delivery, pero todo por sacar adelante el negocio. Entonces, todo lo que dimos a nuestros equipos nuestros equipos nos lo devolvieron con creces.

¿Cómo fue la vinculación con los proveedores?

Nosotros tenemos muchos proveedores; entre ellos están con los que colaboramos desde que eran pequeños productores, y también los grandes, con los que es muy fácil conversar, que tienen una estructura de negocio más sólida, que sabían que íbamos a volver a las compras del día a día y que lograríamos otra vez la atracción que estamos acostumbrados a tener. Contábamos con pequeños proveedores y pequeños productores para los cuales esa poca deuda que teníamos era relevante para su subsistencia; entonces, en época de confinamiento hablamos con todos o con la gran mayoría y logramos acuerdos con cada uno de ellos, y no hubo nadie que no nos acompañara en nuestros pedidos.

Hicimos una jerarquía de quiénes eran esos proveedores y pequeños productores, para priorizar allí la mayoría del pago, por la relevancia que tenía ese ingreso.

Entonces, si tú me decías a mí que el señor de la chicha de jora o el señor del frejol colado, para el que tú sabes que esa deuda es relevante para activar su negocio, ahí no tuvimos mayor negociación, ahí tuvimos simplemente que hacer los primeros pagos y, con nuestros grandes proveedores, que tienen una espalda, logramos llegar a este acuerdo, que era bueno para ambos.

¿Qué tal fue la experiencia de operar cocinas ocultas?

Las dark kitchens ya venían siendo una realidad antes del COVID, lo que pasa es que la pandemia las aceleró mucho. En nuestro caso, no abrimos una cocina oculta. Teníamos 26 cocinas para poder sacar todo el delivery para nuestras marcas.

Lo que hicimos fue optimizar esas cocinas. Teníamos lugares donde sacamos dos marcas, por ejemplo, con Tanta y El Bodegón, y ampliamos coberturas, entonces dimos una cobertura extendida. Las cocinas ocultas vienen muy bien con marcas digitales, con marcas que no tienen un salón; nosotros donde nos concentramos fue en hacer eficientes nuestras propias cocinas dándoles más marcas, no tanto en ese momento en migrar a una cocina oculta, porque estábamos optimizando nuestro espacio.

En pandemia hicimos un par de marcas digitales que funcionaron bien, y en la apertura parte de la propuesta de estas marcas digitales la incorporamos en las cartas de las cocinas donde salían esas marcas digitales, pero nuestro negocio es más presencial, es más de experiencia, es más de salón. Es importante estar siempre a la vanguardia y el delivery dejó de ser exclusividad del fast food, esa es una parte importante de nuestro negocio, pero nosotros no podemos perder de vista que vivimos para darle experiencia al cliente en el salón, con el servicio. Ese es nuestro foco hoy que estamos abiertos.

Luego de los tres meses más duros de la pandemia, ¿tuvieron que despedir personal?

En el momento de la parte dura, en que era solo delivery, con menos personal, fue el momento en que estuvimos con menos gente, aunque sí tuvimos que tener personas en suspensión perfecta, sí tuvimos que dejar ir. Cuando se dio eso, nos juntamos con Innovadores e invitamos a las personas que teníamos que dejar ir, a algunos voluntarios también, a pensar en el negocio de sus sueños para ayudarlos a hacerlos realidad.

Entonces, las personas que tuvimos que dejar ir fueron invitadas a tres planes: el primero que es este de materializar los sueños; luego entraron a Innovadores a concretar su proyecto de negocio, y ellos nos hacían las participaciones para la presencia de Irzio Pinasco, Gastón Acurio, Pepe Carpena, los gerentes de las marcas y yo, para ayudarlos a calibrar sus negocios.

Varios de ellos tienen sus negocios armados porque tuvieron el asesoramiento correcto para concretar su emprendimiento. Dentro de la realidad de lo malo, lo que vimos fue evolucionar a nuestra propia gente, fue gratificante.

¿Cómo describir la reactivación?

Les teníamos que dar oportunidad a todas nuestras marcas, realmente necesitábamos generar venta en todas. Desde que empezaron a darse aforos de 30% y 40% —eso fue a partir de setiembre del 2020—, la venta fue relativamente errática; es decir, setiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2020 ya decíamos que nos estaba yendo bastante bien, habíamos logrado optimizar la operación de tal manera que podíamos ser rentables con poca venta.

Muy apalancados de estas mejoras operativas y tecnológicas que nos permitían un mejor resultado, cuando en enero del 2021 se vino la segunda ola, nos fuimos para atrás y regresamos a los niveles de junio y julio del 2020.

Fue un 2021 errático hasta que llegamos al punto de entender cómo teníamos que pensar esta ecuación: control de caja, propuesta correcta, cuidado de los insumos y estar muy pendientes de cómo se comportaba el COVID, porque lo que nosotros sí teníamos que lograr es que cada operación abierta esté, por lo menos, en punto de equilibrio (break-even), porque si no nos estaba consumiendo liquidez.

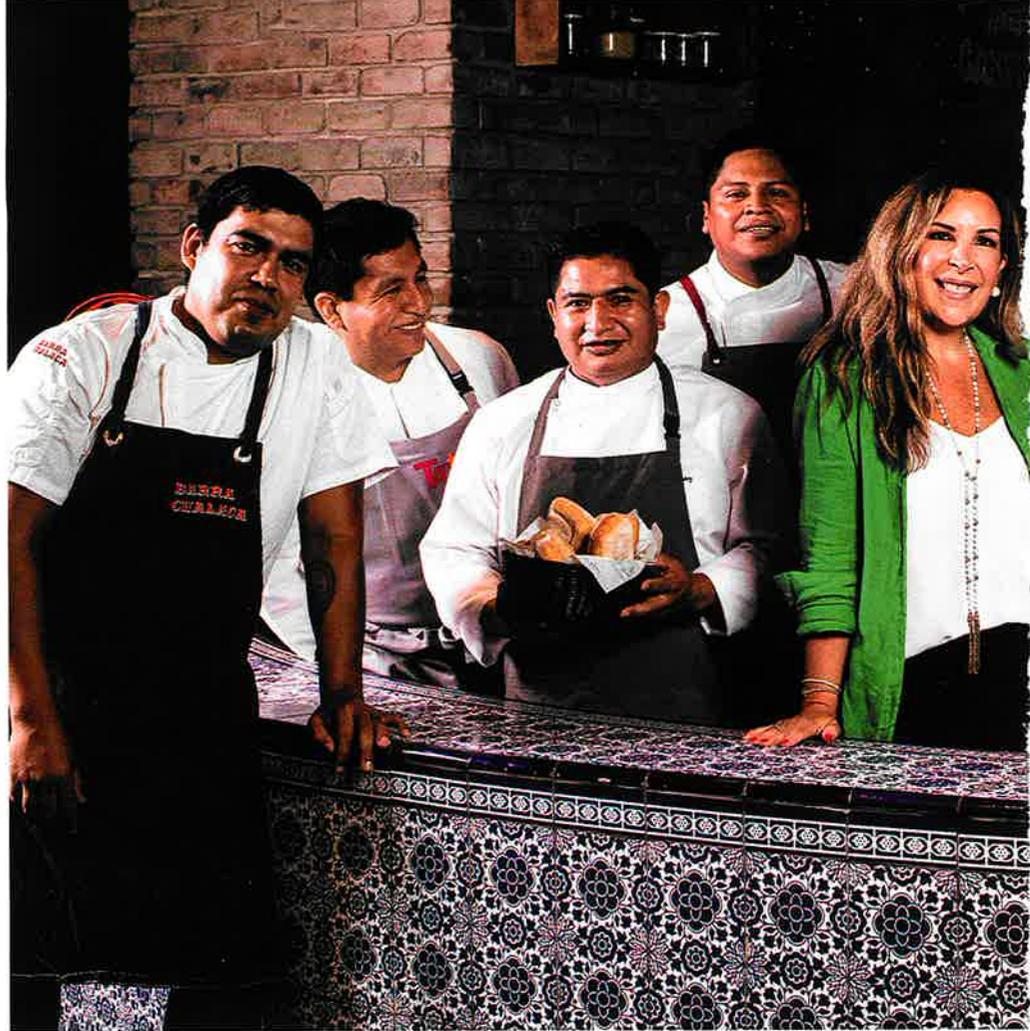
¿Qué variables marcaron el ritmo de apertura?

Fuimos muy prudentes y acertados en los tiempos de apertura; fuimos abriendo poco a poco nuestras unidades. Las últimas unidades abiertas se dieron en diciembre, y fueron Chicha y Papacho's del Cusco; en noviembre abrimos Tanta en la zona internacional del Aeropuerto Jorge Chávez, y esas han sido las últimas para estar al 100% de las unidades abiertas. Antes habría sido un desatino hacerlo, no se habría dado el flujo de clientes suficiente y no habríamos sido una operación rentable.

Conseguimos que el segundo semestre compensara el año entero, y nosotros como equipo multimarca en el rubro de restaurantes llegamos a tener un fin de año en el que pudimos aplaudir nuestros logros. Era importante para nuestros equipos, pues hay un montón de sacrificio de por medio, pero, si lo hacemos a conciencia, si lo hacemos bien... No estamos en el 2019, pero ya podemos ser eficientes y rentables, y eso fue lo que logramos en el 2021, un equipo supremamente comprometido, con resultados, con oportunidades alcanzadas y capitalizadas en medio de las circunstancias adversas.

Dentro del holding, algunas marcas están a niveles prepandemia y otras no tanto. ¿Cómo las ordenaría a todas ellas?

De nuestras marcas, todas se lograron reinventar en el 2021. Incluso, en Chicha de Arequipa atendimos a una mina, y por esa atención logramos resultados interesantes y tener operativa a la gente. Nuestras marcas que no eran altamente dependientes del turismo terminaron en una buena situación, como es el caso de Tanta, muy bien parado respecto al 2019; un Panchita muy bien parado versus el 2019; Barra Chalaca y El Bodegón en línea con el 2019 debido al impacto que sufrieron



NUEVO SOCIO

“Vamos a hacer grandes cosas juntos”

MERCANTIL SANTA CRUZ REEMPLAZA A FONDO DE INVERSIÓN.

“Tenemos hace unos meses un nuevo socio, que ha tomado la posición que dejó Colony Capital (CC), que es un fondo de private equity. Entonces, básicamente es una transacción que se genera entre CC y el grupo boliviano Mercantil Santa Cruz (MSC), donde los socios tienen que estar de acuerdo.

Nosotros estamos contentos con el grupo MSC, es un holding de primera y estamos felices de que hayan tenido el interés de acompañarnos en este crecimiento. MSC, al reemplazar a CC, tiene la mayoría relativa de las acciones de Acurio Restaurantes.

En suma, CC es el que vende su posición de acuerdo con los accionistas de Acurio Restaurantes. En el camino yo también ingresé como participante, al adquirir un paquete de acciones minoritario y completar el accionariado del

grupo. Estamos contentos y vamos a hacer grandes cosas juntos”, afirma Garrués.

El Grupo MSC está integrado por el Banco Santa Cruz, Mercantil Santa Cruz Agencia de Bolsa, Universal Brokers, Warrant Mercantil Santa Cruz y SAFI Mercantil Santa Cruz. El banco cuenta con más de US\$ 5.000 millones en activos y más de 2.000 trabajadores en todo Bolivia.

Acurio Restaurantes tiene 10 marcas y 59 restaurantes en funcionamiento en América, Europa y Oriente Medio, 25 de los cuales están en el Perú.

Solo en el país operan las marcas A&G, Chicha, El Bodegón y Papacho's; dos, solo en el exterior, Yakumanka y Manko; y La Mar, Tanta, Barra Chalaca y Panchita tienen sedes en el Perú y en otros países de Sudamérica y Estados Unidos..



con las reducciones de aforo y por tener salones más pequeños.

¿El reto más grande era reactivar Astrid & Gastón?

En este sentido, nuestros retos grandes desde el inicio de la pandemia fueron Astrid & Gastón (A&G), La Mar, en donde la dependencia del turismo era alta, diría muy alta, sobre todo en A&G (en prepandemia: 70% de sus ingresos venían del cliente turista y 30% del local; hoy el 90% es del cliente local). En este último caso, Gastón Acurio generó propuestas muy interesantes y el equipo de A&G también lo hizo, por lo que este restaurante salió adelante con el cliente local, que por mucho tiempo era una proporción de A&G, pero no era toda la venta de la marca. Le quitamos el miedo al cliente local de este restaurante, y hoy día está sirviendo más cubiertos que nunca con clientes locales, porque el turismo está todavía restringido.

Desde el esfuerzo, desde todos los días tratar de hacer un poquito mejor, con la humildad de buscar servir mejor, con pocos recursos, con todas las limitaciones que hemos tenido, A&G logró eso; además, con una propuesta de delivery que no representa ni el 10% de las ventas del restaurante, pero sigue

siendo una propuesta simpática. Por otro lado, está el desarrollo de toda la repostería boutique que tenemos en A&G, en donde Astrid como líder de repostería hace maravillas. Estamos logrando una casa llena con una villa hermosa con todos nuestros comensales.

¿Cuáles han sido los resultados en el primer trimestre del 2022?

Tuvimos un enero del 2022 que estuvo un poquito por debajo de lo proyectado, producto de las restricciones de la segunda ola, con un acumulado de febrero y marzo que ha ido bien en general. Nosotros, inicialmente, veíamos un 2022 similar al 2019; nuestra proyección para este año es terminar con una facturación superior en 5% a la del 2019 si es que el tema de los insumos no se nos complica para los siguientes meses.

Dentro de todas las marcas a su cargo, ¿cuál de ellas será la “locomotora” de este crecimiento que superará las cifras prepandemia?

Nosotros siempre estamos abiertos y alertas hacia alguna oportunidad rentable. Este es un año en que tenemos que concentrarnos en cómo afianzarnos y regresar a la normalidad, pero no por eso vamos a dejar oportunidades



Ignacio Pro
GERENTE
GENERAL DE
COCA-COLA
PERÚ

Fogones encendidos

Si bien el sector gastronómico fue de los más golpeados durante la pandemia, hoy vemos con entusiasmo su recuperación y despegue gracias al progresivo retorno a la normalidad, a la flexibilidad de las restricciones y, por supuesto, a la resiliencia de los líderes de los negocios culinarios.

Hoy, el reto de organizaciones como Coca-Cola, que tienen como actores fundamentales de su cadena de valor a los restaurantes, es seguir siendo relevantes para ellos mientras continuamos acelerando su reactivación, tan necesaria para generar empleos y transformar la economía.

Desde nuestro lado, el compromiso con los restaurantes es grande. Tenemos una relación muy estrecha. Y no es para menos: Inca Kola, la abanderada de la gastronomía peruana. Nueve de cada diez peruanos la asocian con las comidas.

Por ello, no escatimaremos esfuerzos para impulsar iniciativas sostenibles que promuevan su desarrollo. Es así que lanzamos programas como Escuela de Restaurantes, El Recetario del Éxito y Mi Cocina Segura,

“EN LA MESA PERUANA HAY ESPACIO PARA TODOS, Y TODOS PODEMOS CONTRIBUIR”.

destinados a contribuir a la reactivación de estos negocios mediante capacitaciones para mejorar sus ventas.

Por el bicentenario impulsamos la cadena solidaria Apoyando la Gastronomía Peruana, con la cual llevamos platos de comida, adquiridos en restaurantes locales, a comedores populares y a ollas comunes de Lima, Trujillo e Iquitos. De esta manera fomentamos el empleo, la solidaridad y la reactivación de pollerías de barrio, chifas, cebicherías y restaurantes de menú criollo.

Continuaremos innovando en la digitalización del canal de comidas con soluciones a consumidores y restaurantes.

Así que no debemos bajar los brazos. Con creatividad e innovación, seguiremos buscando soluciones para que los emprendimientos gastronómicos puedan mantener sus puertas abiertas, fogones encendidos y mesas llenas. En la mesa peruana hay espacio para todos, y todos podemos contribuir.

NOMBRE PIEZA

Astrid & Gastón

“Hemos ampliado la capacidad”

PARA ESTE AÑO ESTARÁ LISTO UN BAR EN LOCAL DE CASA MOREYRA.

“Es el diamante de Acurio Restaurantes (AR). Queremos que sea líder mundial y referente en Lima para los peruanos. Hemos ampliado la capacidad del restaurante; por ejemplo, antes el salón estaba en la parte interna: hoy hemos sectorizado el local como producto de la pandemia, de la terraza hacia abajo, donde está el bar del patio del jardín de verano o de invierno, dependiendo de la estación, es el restaurante a la carta; luego, está disponible el menú de degustación como otra propuesta de AR, y estamos trabajando en la inclusión de un bar, que estará listo en el presente año”.

rentables. Tenemos dos proyectos para fin de año relativamente chicos con Tanta y con Papacho's, y eso es básicamente lo que hay este 2022, pero con el ojo abierto, porque siempre está la posibilidad de una oportunidad que sea importante para el negocio.

De todas las marcas de Acurio Restaurantes, ¿cuáles han tenido en el delivery un respaldo importante ante la pandemia, que este servicio se haya convertido hoy para ellas en una fortaleza?

Todas nuestras marcas han tenido un desarrollo del delivery muy fuerte; aislaría a A&G y La Mar, que son experiencias muy de salón. En el caso de La Mar, sigue teniendo delivery, pero con porcentaje bajo, de alrededor del 7% de las ventas. En el caso de A&G es más o menos lo mismo, dado que no es la realidad del negocio y no va a ser algo a lo que le vayamos a poner foco.

Las demás marcas tienen un delivery robusto, son deliveries que están entre el 25% y el 30% de las ventas de cada marca y que vinieron para quedarse. Nuestro reto todos los días es cómo generamos la mejor experiencia posible en el delivery para que el cliente sienta

BARRA
CHALACA

“Falta definir local del Centro”

SEDE PATIO PANORAMA, ABIERTA EN PANDEMIA, DA BUENOS RESULTADOS.

“Es una barra cebichera de acceso para todos los peruanos. Nosotros quisiéramos estar en todos los distritos del país, debería estar tan cerca como el Tanta. Teníamos una Barra Chalaca cerca de estar lista en Patio Panorama en La Molina, la terminamos en agosto del año pasado y la lanzamos en ese momento con el mayor optimismo, y la verdad es que nos está yendo bastante bien. La que no hemos terminado de definir, que era parte del proyecto, es la del Centro de Lima, debido a la falta de turistas y por la realidad de los negocios alrededor del Centro de la capital”.

CHICHA
POR GASTÓN ACURIO

“Nos focalizamos en estabilizarnos”

REACTIVACIÓN ES LENTA DADO EL AÚN BAJO FLUJO TURÍSTICO HACIA EL SUR.

“Es un restaurante regional; lo tenemos en el Cusco y en Arequipa. Son dos lugares que se caracterizan por su influencia turística, y tenemos socios en ambos lugares. Por el momento, estamos con estas dos ciudades muy concentrados y focalizados en lograr estabilizarnos”. Nani Garrués se refiere también a la ubicación de los locales en sendas ciudades; en ambos casos tienen su sede a una cuadra de las respectivas plazas de Armas de estas urbes sureñas. En el Cusco desde febrero del 2009, en la Plaza Regocijo, y en la ciudad mistiana desde julio del mismo año, en la calle Santa Catalina, frente al histórico monasterio.

EL
BODEGÓN

“Para disfrutar la comida de antaño”

PROPUESTA RECUPERA TRADICIONES DE LA DÉCADA SETENTERA.

“Es la típica taberna limeña donde puedes pedir tu café con leche en el desayuno, leer tu periódico o tomar tu pisquito de garrafa, y disfrutar de la comida de antaño”. En un artículo publicado en el diario The New York Times el 6 de febrero del 2018, Shaun Pett remarca que Gastón Acurio se refiere a El Bodegón como una forma de recordar y recuperar la comida de su infancia. “Todos esos platillos que perdí con el paso del tiempo porque solo los cocinaba mi abuela o mi familia, o porque solo se hacían durante la década de los setenta”, sostiene el chef peruano citado por el periodista gastronómico.



“NOSOTROS, INICIALMENTE, VEÍAMOS UN 2022 SIMILAR AL 2019, NUESTRA PROYECCIÓN PARA ESTE AÑO ES TERMINAR CON UNA FACTURACIÓN SUPERIOR EN 5% A LA DEL 2019”.

lo que hemos conversado: que le llevamos el salón a su casa.

¿Podría detallarnos cómo les va con las iniciativas de consolidar las marcas Jaranita y Jarana en Estados Unidos?

Jarana es una marca creada en Acurio International, que es nuestra subsidiaria en Estados Unidos. Ha sido presentada para el mercado norteamericano y básicamente está pensada para centros de entretenimiento. El primer Jarana lo fundamos en New Jersey, en un centro comercial que lleva el nombre de American Dream, y el segundo Jarana está en Miami; esos son los dos que tenemos en Estados Unidos. Son obras que ya están en proceso, con un mayor adelanto en el caso de New Jersey, no obstante los retrasos propios de las restricciones de la pandemia.

En el caso de Jaranita, es una oportunidad que tenemos en San Francisco, que tiene las mismas características que ofrece Jarana, pero de un formato más chico. En nuestro plan de negocio figura Jarana; la inclusión de Jaranita fue una oportunidad específica en el estado de California, que se presentó en el momento y en el lugar correcto.

la
mar

cebichería
peruana

“Abrimos en Dubái en 3Q”

CARTAS MARINAS SE LUCIRÁN EN LAS URBES ÁRABES DE LUJO.

“Es la cebichería de lujo peruana. Queremos estar en las mejores ciudades del mundo. Estamos presentes en Santiago de Chile, Buenos Aires, Bogotá, San Francisco, Miami, Doha, y estamos abriendo en Dubái en el tercer trimestre de este año en Resort Royal Atlantis de la ciudad de Emiratos Árabes Unidos (EAU)”. La apertura en Dubái forma parte de los planes que José Carpena adelantó a G de Gestión en anterior cobertura (G75), además del interés por otras ciudades como Londres y Barcelona. En la nota, Carpena menciona su expectativa de regresar con la marca de comida marina a Nueva York,

Tanta

“Nueva sede para este año en Lima”

LOCAL ESTARÁ UBICADO EN CENTRO COMERCIAL DE LA CAPITAL.

“Es el restaurante para todos, donde se encuentra todo y siempre está cerca. Tiene cosas del mundo y cosas locales, que no son solamente comida criolla: hay muchas adaptaciones de comida del mundo. Para el cuarto trimestre de este año, AR tiene previsto abrir un nuevo local que estará ubicado en un centro comercial de Lima. Tiene nueve establecimientos en el Perú, incluidos dos en Arequipa y el recientemente inaugurado (noviembre del 2021) local ubicado en la zona internacional del Aeropuerto Jorge Chávez, además de los cinco en Santiago de Chile, uno en Chicago y otro en la ciudad de Buenos Aires”.

PANCHITA

SAZÓN CRIOLLA

“Vimos propuestas individuales”

DELIVERY ACOMPAÑA RECUPERACIÓN CON NUEVOS FORMATOS.

“Tenemos marcas que eran generosas de compartir, como un Panchita, que es una mesa de compartir en que pides tres platos y comen seis. Entonces, en Panchita lo que hicimos fue crear porciones individuales para que sea una posibilidad para aquellos que querían una propuesta personal, y así empezar a generar categorías dentro de las marcas, subproductos. Y, realmente, el delivery nos acompañó como a todo el sector y se convirtió en parte importante del negocio, dado que inicialmente era lo único que podíamos hacer”. Tiene tres locales, dos ubicados en la ciudad de Lima y uno en Santiago de Chile.

PRACOS

“Evaluamos el tamaño correcto”

SEDES JOCKEY PLAZA Y SALAVERRY SUPERAN RESULTADOS DEL 2019.

“Estamos revisando un nuevo formato para poder incorporarlo en la marca. En la pandemia cerramos dos locales de Papacho's, uno en Miraflores, el primero que se abrió, y el de Larcomar. Tenemos uno en el Cusco, uno en el Jockey Plaza y uno en Salaverry; a estas dos últimas unidades les está yendo muy bien, con resultados mejores que los alcanzados en el 2019. En el caso del Cusco, todavía está en temporada baja, pero ya está operativo. Estamos evaluando el tamaño correcto y haciendo algunas pruebas para nuestro crecimiento a partir del último trimestre del presente año”.



¿Cómo están trabajando los objetivos de sostenibilidad en el holding?

La sostenibilidad siempre ha estado en nuestro lenguaje y en nuestro día a día, esto viene desde que Gastón Acurio empieza en el negocio de los restaurantes. Hoy la sostenibilidad está dentro de una forma de vivir en la organización; son muchos más puntos que solamente la responsabilidad social: es el impacto con el medio ambiente y es tu relación con tus stakeholders, tu ética y cumplimiento, etc.

Nosotros apoyamos a la Fundación Pachacútec, una escuela de cocina que está en Ventanilla, a los que no solamente ayudamos en el desarrollo de su currícula: también damos hora de nuestra gente para entrenar a estos futuros chefs, mozos o personas que quieren aprender seguridad alimentaria.

Una historia de éxito que a mí, personalmente, me encanta es la de Miguel Intiquilla, un chico que entró a practicar en cocina. Lo contratamos, fue ascendiendo y hoy día es el jefe de cocina de Panchita. Esa es una historia de éxito.

¿Cómo están aplicando la equidad de género dentro del concepto de la diversidad y la inclusión?

Soy fiel reflejo de la diversidad y la inclusión en la empresa, que es producto de lo que nosotros también hemos venido trabajando en el tiempo. Acá hay dos mundos: uno en que lo hacemos mejor y otro en que tenemos que buscar caminos mejores. En el caso de personas administrativas y en la estructura del soporte al negocio, el balance de género se da, estamos 50-50.

En el área operativa, sobre todo a nivel de restaurantes y cocina, sin que haya un sesgo de por medio, por algún motivo no se presentan tantas mujeres. Estamos trabajando dentro de los planes de este año cómo hacer para que estas fotografías inviten (señala las imágenes fotográficas que decoran los ambientes). Nosotros somos amantes del servicio; no solamente queremos que vengan las personas, sino que vengan las personas que sean amantes del servicio y que sean apasionadas por la cocina.

¿Cuál es su visión en cinco años con todo el plan estratégico que está aplicando?

Nuestra visión de empresa, nuestra visión de equipo, es ser el grupo gastronómico líder de la cocina peruana, reconocido en el mundo por su innovación, por su creatividad, por su excelencia. Eso hace que seamos líderes aquí, trabajamos todos los días por hacerlo y nos esforzamos todos los días, dado que nunca es suficiente, es un trabajo en progreso, siempre tratando de hacerlo bien. **G**

DATOS

•• ACURIO RESTAURANTES TIENE UN PROYECTO CON EL BID Y PUCA PARA DESARROLLAR PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y PESCADORES ARTESANALES.

•• PARA LA FECHA PREVISTA DEL MUNDIAL QATAR 2022, LA MAR ESTARÁ PRESENTE EN LA PARTE MÁS IMPORTANTE DE ORIENTE MEDIO: DOHA (DESDE EL 2019) Y DUBÁI. SE INAUGURA EN EL TERCER TRIMESTRE DE ESTE AÑO.

El futuro tiene raíces

C. De La Hoya

PERIODISTA, AUTOR DE "COMA A PUNTO" DE G DE GESTIÓN

Que la gastronomía peruana no sería la misma si un tal Gastón Acurio no hubiera asomado un día al frente de un restaurante en la mirafloresta calle Cantuarias es una obviedad casi grosera. Porque desde esos días aurorales, último lustro de los noventa, su propuesta de haute cuisine ya comenzaba a expandirse hacia un interés por el acervo nacional hasta entonces muy poco frecuente en un chef limeño.

Quién sabe si por la propia matriz del árbol familiar —su padre fue un distinguido político cusqueño, miembro de un partido cuyo siúctico eslogan era "El Perú como doctrina"—, lo cierto es que esa incansable búsqueda y rescate de los entonces infravalorados tesoros de la cocina popular peruana eclosionó en lo que terminó siendo una puesta en valor que en ningún otro aspecto de nuestra cultura se había producido jamás.

El amanecer del siglo XXI encontró al país con una dictadura cayéndose a pedazos y con una apuesta culinaria en ascenso, dentro y fuera de nuestras fronteras.

Porque con GA se inauguró el futuro de la cocina peruana, catapultada desde su curiosidad por el pasado, el devenir de los distintos mestizajes —en sus respectivos procesos migratorios— y el voluminoso caudal de los recetarios regionales.

Gastón, que así pasó a ser conocido entre la gente, con la que se tuteaba desde los sucesivos

programas de televisión que condujo, tuvo una presencia mediática decisiva para el devenir del circuito comederio local.

Un legado que consolidó y extendió a la población de a pie a través de una serie de coleccionables editados con El Comercio, libros publicados por cuenta propia,

escuelas de cocina y, cómo no, la asistencia recurrente a eventos gastronómicos internacionales donde los dones de la cocina peruana comenzaron a asombrar al mundo.

La ubicuidad de GA logró que otros chefs lo siguieran en la aventura de explorar (y explotar) la versatilidad del componente nativo, sea de la sierra, la selva o la costa, aunque más no fuese como imagen de marca. La apuesta por la culinaria peruana ascendió en el escalafón de los prestigios sociales, sobre todo dentro de nuestro país. Que en Extranja se tararea otra melodía.

Hoy vivimos y comemos en el horizonte temprano que abrió Gastón en el advenimiento del siglo XXI. Y, desde luego, ya no está solo en el empeño por lo nacional, cuya rentabilidad además se ha disparado. Si la expansión desmesurada, como dice la norma, suele tener un impacto en la calidad, en los valores originarios, cabe esperar que el imperio GA sea la excepción de la estadística.

"LA APUESTA POR LA CULINARIA PERUANA ASCENDIÓ EN EL ESCALAFÓN DE LOS PRESTIGIOS SOCIALES".

