

Restaurantes temáticos de Lima Norte: Cadenas de valor e iniciativas para su fortalecimiento

Theme restaurants in North Lima: Value chains and initiatives to strengthen them

 Aníbal Torres-Castillo

atorresc@unmsm.edu.pe 

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Recibido: 24/03/2023

Revisado: 01/06/2023

Aceptado: 29/06/2023

Publicado: 10/07/2023

RESUMEN

El propósito de la investigación es comprender la operatividad de las cadenas de valor de restaurantes temáticos de Lima Norte, que faciliten la identificación de iniciativas para su fortalecimiento. El conocer lo que acontece en los eslabones de la cadena de valor, posibilita desde una perspectiva holística, tener el control de los factores clave de éxito en la conducción de estos restaurantes. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta el diseño de investigación basado en el estudio de caso múltiple, que se caracteriza por enfocarse en uno o más casos y en los contextos que lo rodean, para luego determinar mediante la triangulación, patrones de concurrencia, diferencias, limitaciones u ocurrencias, concordantes con las categorías apriorísticas y emergentes que se desprenden del propósito de la investigación. Participaron tres restaurantes a los que se visitó en más de una ocasión en el período de diciembre de 2022 y abril de 2023. Se utilizó como método para el recojo de información, la entrevista semiestructurada de tipo conversacional y como método complementario la observación. Se concluye que en los tres eslabones que conforman la cadena de valor, se cuentan con procesos clave que agregan valor a la eficiencia y operatividad de los restaurantes y que en la práctica son factores clave de éxito y que se deben tener el control de estos. **Palabras clave:** Gestión de proveedores, gestión de personal, gestión del cliente, gestión de marca, gestión de residuos, estrategia.

ABSTRACT

The purpose of the research is to understand the operation of the theme restaurant value chains in North Lima, which facilitate the identification of initiatives for their strengthening. Knowing what happens in the links of the value chain makes it possible, from a holistic perspective, to have control of the key success factors in running these restaurants. The research was carried out with a qualitative approach, taking into account the research design based on the multiple case study, which is characterized by focusing on one or more cases and the contexts that surround it, to later determine through triangulation, patterns of concurrence, differences, limitations or occurrences, consistent with the a priori and emerging categories that emerge from the purpose



of the research. Three restaurants participated, which were visited on more than one occasion and the semi-structured conversational interview was used as a method for collecting information, and observation as a complementary method. It is concluded that in the three links that make up the value chain, there are key processes that add value to the efficiency and operability of restaurants and that in practice are key success factors and that control must be exercised. **Keywords:** Supplier management, personnel management, customer management, brand management, waste management, strategy.

INTRODUCCIÓN

El sector restauración en Lima Norte cuenta con una oferta amplia y variada y está compuesto por restaurantes de menú y restaurantes temáticos. En el estudio se pretende una mirada al restaurante como eslabón de una cadena de valor, que forma parte de una red de empresas que le proveen de insumos y que mediante sus procesos internos se convierten en productos (platos de comida) para el consumo de sus clientes y que posteriormente generan desechos, que tendrán que ser dispuestos apropiadamente (tercer eslabón de la cadena).

En el estudio situacional de restaurantes de Lima norte cuyo objeto de estudio fueron restaurantes pequeños o medianos, por Mi Chacra Perú SAC (2022), se menciona:

- El 72% de negocios de restaurantes realizaba el aprovisionamiento de insumos diariamente o dejando un día para productos más perecibles en mercados de abastos de venta al mayoreo, además de compras muy puntuales en los centros de expendio al detalle. Asimismo, el estudio menciona que, los restaurantes no han generado vínculos con los proveedores que haga factible una relación comercial sostenible, acudiendo a distintos mercados

de abastos en la búsqueda de precio y/o calidad, así como por la estacionalidad de los productos [no se precisa cuáles].

- En cuanto a actividades de promoción y publicidad no se menciona el uso “sistemático” de medios digitales, se destaca como principal estrategia “la publicidad de boca a boca” que se sustenta en el sabor y calidad de los insumos utilizados y en menor medida en la atención del cliente.

- El reclutamiento de personal se lleva mediante convocatorias por avisos y carteles publicados en sus locales, además de personal recomendado por sus propios empleados, que según refiere el estudio mencionado provoca una alta rotación, que sería también consecuencia de la no interacción con bolsas de trabajo, trayendo además como consecuencia además bajos niveles salariales y la baja calificación promedio del personal con el que cuentan.

- En el informe se menciona que la disposición de residuos es una actividad informal en cuanto a reciclaje de residuos plásticos y de manera incipiente de residuos no degradables. Los plásticos provenientes de botellas y tapas de las bebidas se entregan de manera gratuita a recicladores de la zona y en cuanto a residuos líquidos (aceite utilizado en la cocina) se realiza su venta a los interesados.

Es así que para Lima norte no existen estudios que hayan indagado sobre el comportamiento de las cadenas de valor de restaurantes temáticos en particular, siendo importante conocer la perspectiva de los involucrados en dicha cadena. Ante ello se hizo la visita de campo a tres restaurantes temáticos de distinta tipología para la obtención de la información que ha posibilitado indagar respecto al objeto de esta investigación que es analizar y comprender la operatividad de las cadenas de valor de estos restaurantes ubicados en Lima Norte y que faciliten la identificación de iniciativas para su fortalecimiento. Para ello se plantea como diseño de investigación el estudio de caso múltiple.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

Restaurante

Para la Dirección de Normatividad y Calidad Turística (2023), un restaurante “es el establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en óptimas condiciones y de acuerdo con las normas sanitarias correspondientes”. Asimismo, un restaurante temático es aquel que tiene un tema definido, en este caso la tipología, que se puede apreciar en la Tabla 1 con los restaurantes que forman parte de esta investigación y que tienen como característica en común estar constituidas como persona jurídica, además de su ubicación geográfica en Lima Norte.

Tabla 1. Tipología de restaurantes

Tipo de restaurante	Tipo de empresa *	Distrito de ubicación
Regional	Persona jurídica	Comas
Marino	Persona jurídica	Ancón
Criollo	Persona jurídica	Los Olivos

Nota: *Clasificación por tipo de contribuyente según la SUNAT

Cadena de valor

Porter (1991) menciona que la cadena de valor de una empresa conforma un campo más grande de actividades al cual le denomina “sistema de valor”, refiriendo que los proveedores no sólo entregan un producto, sino que además influyen en las actividades y en el desempeño de la empresa de diversas maneras, idealmente agregando valor. Por tanto, la cadena de valor está conformada por los proveedores cuyos insumos y materias primas agregan valor a las actividades que se desarrollan al interior de la organización en su

empeño por brindar productos y servicios que representan el valor esperado por el consumidor final, siendo el adecuado manejo de los residuos el otro factor de generación de valor.

Desde una perspectiva de desarrollo, la cadena de valor según el planteamiento de Kaplinsky, mencionado en la Guía General Para el Desarrollo de Cadenas de Valor (2016) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) refiere: “Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concep-

ción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso” (p. 2), adicionalmente en el paso 2 (construcción de un mapa de cadenas de valor) se menciona que una cadena de valor “puede servir como una forma de identificar y categorizar a los principales actores del mercado” (p.9).

Para los propósitos del estudio, la cadena de valor son los múltiples negocios vinculados al restaurante que proveen de insumos, que luego son transformados en productos y servicios, para su entrega al consumidor final en el salón de atención al cliente o mediante servicio de entrega a domicilio y que a su vez dispone de un mecanismo adecuado para el manejo de los residuos generados. Tener en cuenta, que conforme al rol que cumplen cuentan con un grado mayor o menor de importancia.

Perfil del cliente

El conocimiento e interpretación de la conducta de compra del consumidor es muy complejo y está influenciado por una amplia gama de factores. Estos son esenciales al momento de caracterizar al consumidor. Según Kotler & Armstrong (2013), las compras que hacen los consumidores están influidas por factores, culturales, sociales, personales y psicológicos. Por tanto, corresponde a la empresa conocerlos e interpretarlos para caracterizar a sus clientes y plantear estrategias efectivas para satisfacer sus necesidades.

Satisfacción del cliente

Es un aspecto esencial en la continuidad de un negocio y está asociado a la experiencia del cliente: inicia con la elección y el consumo de platos que se ofertan en la carta menú; luego el servicio del personal de atención al cliente en el salón; la infraestructura y decoración que ro-

dea al servicio; además de la oportunidad y celeridad del delivery (en caso se ofrezca). Arellano (2020), comentó acerca de aquello que esperaba de los restaurantes post pandemia, manifestando que los consumidores son cada vez más exigentes por que demandan higiene al máximo tanto en el salón como en la cocina; encontrarse con meseros “extremadamente amables”; que el plato de comida ofrecido contenga los insumos acorde a la carta; que las porciones sean generosas como les gusta a los peruanos; y en cuanto a los precios manifestaba que de acuerdo a la necesidad, tratándose de un menú buscaría economía, sin embargo tratándose de una salida optaría por calidad: “(...) quiero una experiencia integral. Hoy espero sentirme como el mejor cliente del salón, para interesarme en volver pronto” (párr. 3), su expresión resume lo que significa la satisfacción de un cliente, que asiste a un restaurante.

Marquina (2010) mencionó la capital importancia que Bambos brinda a la fidelización de sus clientes. Estas son el resultado de intensas actividades como los programas que buscan premiar la lealtad basadas en la diferenciación de sus productos y la permanente comunicación.

Marca

Una marca es la característica distintiva que posee un producto, bien o servicio y que posibilita distinguirla de las demás. Kotler y Keller (2012) en su libro Dirección de Marketing hacen referencia a la definición de marca que plantea la American Marketing Association: “Un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (p.5). En consecuencia, hablar de marca no sólo es referirse al símbolo o distintivo de la

empresa, sino también a todas las dimensiones que la conforman, desde la propuesta de valor hasta su encaje con todos los elementos del modelo de negocio. Sin embargo, las marcas en el mundo de la restauración, como refiere Luque (2010) “(...) son mucho más que eso. Las marcas son, en nuestros días, básicamente promesas de experiencias únicas, y generan actitudes, creencias, sentimientos, emociones” (p.65). Del mismo modo, Arellano (2010) menciona que la marca brinda un marco para la toma de decisión del consumidor respecto a los productos existentes en el mercado y en esta se fundamenta la decisión de compra.

En la actualidad las actividades y procesos que se llevan a cabo en el trabajo, en el proceso de producción y en las actividades que conforman la cadena de valor, además de las normas de calidad y las de inocuidad alimentaria por ejemplo en restaurantes, hace que los productos tengan atributos cada vez más similares. Cepeda (2013, p. 167) menciona “(...) el factor que genera el valor de los productos no es propiamente el trabajo, sino la gestión de marcas, ya que los procesos técnicos, la mecanización y las condiciones de aseguramiento de calidad vuelven a los productos bastante homogéneos, por lo cual agregar valor desde la realización de una función productiva comienza a perder sentido y se vuelve simplemente una ilusión”.

Residuos sólidos y aceites usados de cocina

Los residuos sólidos son los desechos que se generan en las viviendas como resultado de su consumo y en las organizaciones como consecuencia de funcionamiento y sus procesos productivos. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) son “sustancias, productos o subproductos, en estado sólido o semisólido, que al no ser manejados

adecuadamente pueden causar riesgos a la salud y el ambiente” (párr. 1). En los restaurantes se componen de cartones, plásticos, vidrios, restos de vegetales y comida, los cuales son generados en forma diaria, estos demandan una especial atención en cuanto a su segregación.

Los aceites usados de cocina según la Ordenanza N.º 115-2021-MDMM de la Municipalidad de Magdalena del Mar (Art 3º inciso c) “es todo aceite comestible, animal o vegetal, proveniente de la elaboración y/o preparación de alimentos que, por consecuencias del tratamiento térmico, han sufrido desnaturalización en su utilización, cambiando las características fisicoquímicas del producto de origen, siendo un residuo de descarte contaminante para el medio ambiente”. Esto significa que es todo aceite comestible que ha sufrido una transformación debido al proceso de elaboración de los diversos alimentos tanto en viviendas como establecimientos comerciales, como son los restaurantes en los que se hace un uso significativo de estos.

La Ley Integral de Gestión de Residuos sólidos 1278 (2016) establece como primera finalidad en la gestión integral de residuos sólidos la prevención o minimización en origen, frente a cualquier otra alternativa; en segundo lugar, se prioriza la recuperación y la valorización material y energética de los residuos (reutilización, reciclaje, compostaje, entre otras); y, como última alternativa considera la disposición final de manejo, debiendo realizarse en condiciones ambientalmente apropiadas.

Estrategia

La estrategia es la particular vía que ha optado la organización con el propósito de ser única y diferente (Porter, 1996) en la línea del tiempo. Ello porque se cuenta con un producto

que nadie más tiene, o como consecuencia de haber agregado valor a aquello que ya existe, o porque se viene brindando un servicio excepcional, se cuenta con el mejor precio, etc. Así pues demanda estar vigilantes de los acontecimientos en el sector, del el cliente y sus necesidades cambiantes; los movimientos de la competencia; la relación con los proveedores clave, ¿necesitamos integrarnos con alguno de ellos?; los entrantes [potenciales competidores]; los posibles sustitutos, ¿representan una amenaza? (Porter, 2008).

Trade – offs

Los trade - offs, son un aspecto esencial en la elección de la estrategia. Según Porter (1996) “para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa”. Por tanto, en el empeño de ser único y diferente se trata de apostar por algo que posibilite escalar, dejando de lado aquello que en la práctica es limitante para cumplir con la propuesta de valor. Para ello hay que asegurarse que la entrega del producto al cliente debe ser consistente con el posicionamiento estratégico deseado, asegurarse de que no haya contradicción entre la oferta alcanzada y el producto a consumir.

Del mismo modo las actividades y los eslabones que conforman la cadena de valor de la organización deben ser coherentes con la estrategia, dejando de lado aquello que no agrega valor y que en la práctica dificulta el flujo de operaciones y los resultados deseados.

Encaje

Para Porter (1996), “La estrategia consiste en crear un encaje entre las actividades de una empresa”. Así pues, el éxito de una estrategia se basa en integrar todas las actividades que se llevan a cabo en una organización, además de reforzarse entre sí deben asegurar una coordi-

nación e intercambio óptimas entre todos los involucrados, contribuyendo a evitar el doble esfuerzo, minimizando los desperdicios y evitando el esfuerzo intrascendente que no agrega valor. Por tanto, hay encaje cuando una actividad aporta valor a otra, ya no hay actividades aisladas, sino sistemas de actividades armoniosas que se complementan entre sí. Tener en cuenta que existen tres tipos de encaje; cuando: todas las actividades son coherentes con la estrategia general; las actividades se refuerzan entre sí; se optimiza el esfuerzo.

Creación de valor

Oberholzer (2022), menciona que para el éxito financiero de la organización se debe llevar a cabo alternativamente o en simultáneo la creación de valor para sus clientes, empleados y proveedores: el cliente aumentará su disposición a pagar si es que encuentra mejoras en los productos existente, si en cada interacción encuentra respuesta a sus deseos o necesidades; al hacer el trabajo “más interesante, motivador y flexible” se obtendrá mayor lealtad por los empleados y será más atractivo atraer talento; los proveedores esperan que sus ventas sean sostenibles en el tiempo y que la compensación por sus productos responda a su expectativa financiera e incrementar su productividad.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realiza desde la perspectiva del paradigma interpretativo y se fundamenta en el enfoque cualitativo, con un diseño de investigación basado en el estudio de caso múltiple. El hecho de no generalizarse los resultados en la investigación cualitativa, posibilita adoptar por un tipo de muestreo no probabilístico dirigido o por conveniencia para la obtención de los casos de interés del investigador (Hernández *et al*, 2014). El

tipo de muestreo establecido es el de muestra variada debido a que busca documentar distintas perspectivas, en este caso restaurantes temáticos con diferentes modelos de negocio y distintas propuestas de valor para buscar y localizar coincidencias, diferencias entre sí, patrones, limitaciones u oportunidades en sus cadenas de valor. Teniendo como punto de partida el objetivo general de investigación se han identificado las siguientes categorías:

- Descripción y caracterización de las cadenas de valor de restaurantes.
- Iniciativas para el fortalecimiento de las cadenas de valor.

Para el recojo de información se ha convenido por llevar a cabo entrevistas semiestructuradas de tipo conversacional y como instrumento complementario la observación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El primer eslabón de la cadena de valor de un restaurante es su cadena de aprovisionamiento que suministra insumos y materias primas para la elaboración de los platos, el segundo eslabón representa el valor esperado por el consumidor final, siendo el adecuado manejo de los residuos generados (tercer eslabón) el otro factor de generación de valor.

Gestión de proveedores

En los tres tipos de restaurante estudiados se puede apreciar en la cadena de suministro la

predominancia de proveedores de carnes (cerdo, res, aves, pescados y mariscos), que junto a los vegetales y granos demandan el mayor presupuesto de compras mensual. La razón, son los insumos que agregan mayor valor a la cadena, puesto que son los componentes esenciales en los platos de comida que se elaboran en dichos restaurantes. En la Tabla 2 se puede apreciar el volumen de compra de los insumos mencionados, con el porcentaje de compra mensual y el tipo de proveedor con una característica en común, son empresas con personería jurídica.

En efecto, estos restaurantes temáticos, apuestan por la diferenciación por lo que en su modelo de negocio el rol que cumplen sus proveedores es clave y son vitales para su éxito; entre otras razones: la formalidad de estos los obliga a contar con licencias, certificaciones de inocuidad alimentaria, suficiente stock, equipamiento, vehículos para el traslado de los insumos hasta los locales de los restaurantes, la emisión de comprobantes de pago (facturas), etc. Es así que con algunos tienen vínculos comerciales por más de diez años, por ejemplo, el restaurante de comida regional, arequipeña y sureña. Esto muestra el especial cuidado que han tenido en la selección de sus proveedores [propietarios de los restaurantes] a quienes se visita con regularidad lo que permite atender sus operaciones de aprovisionamiento, de manera oportuna y con las garantías sanitarias y buenas prácticas de manipulación que muestran los proveedores constituidos como persona jurídica.

Tabla 2. Porcentaje de compra mensual de insumos

Tipo de restaurante	Insumos			Proveedores
	Carnes	Vegetales	Granos	
Regional	77%	10%	8%	Empresas, y en menor medida comerciantes de mercado de abastos (personas jurídicas)
Marino	74%	20%	NP	Empresas, y en menor medida comerciantes de mercado de abastos (personas jurídicas) y del terminal pesquero
Criollo	64%	10%	4%	Empresas, y en menor medida comerciantes de mercado de abastos (personas jurídicas)

Nota:

- (1) NP (no precisa)
- (2) Carnes, incluye carnes rojas, aves, pescados y mariscos

Gestión de personal

El reclutamiento y selección de personal en los restaurantes estudiados tiene un común denominador, la medición de las capacidades de los aspirantes teniendo en consideración sus conocimientos, sus destrezas y competencias (Alles, 2006). Sin embargo, se ha podido notar cierto énfasis en competencias de comportamiento y de liderazgo. En torno a ello uno de los propietarios entrevistados hace hincapié en el carisma del candidato y la confianza que éste pueda proyectar. En el mismo sentido se suele observar las destrezas vinculadas a la posición ofertada en condiciones reales de trabajo: “(...) creo que para mí a una persona joven tú lo puedes moldear. Con ganas de seguir adelante, lo hago entrenar y lo pruebo... vas a trabajar 4 días, 5 días, igual te voy a pagar y el quinto día o domingo en la noche que terminamos el turno me dices si quieres seguir trabajando (...)” describe el proceso

de selección de personal el gerente propietario de otro de los restaurantes en estudio.

Estos restaurantes han incorporado en plantilla en promedio al (50%) de su personal (Tabla 3), ello ha posibilitado fidelizar a personal clave y evitar la rotación de personal: “Que pasa en la restauración, de que los puestos son muy rotativos, al menos en cocina, que nos les gustó algo, llegan y se van (...) pero si no estás cómodo en el lugar donde trabajas, no te sientes bien [por otro lado] si te sientes contento, paz, con ganas de trabajar, no vas a fallar. Eso es lo que yo trato de manejar con los chicos”, menciona uno de los entrevistados; es decir, desde su perspectiva esta situación le permite una efectiva gestión de su personal. De igual modo se ha podido apreciar que en el restaurante de comida arequipeña y sureña, existe una línea de carrera que permite escalar laboralmente, y en general todos apuestan por la capacitación de su personal de manera recurrente.

Tabla 3: Tipo de restaurante, trabajadores y vínculo laboral

Tipo de restaurante	Cantidad de trabajadores	Vínculo laboral			Personal eventual
		Planilla	Otra modalidad	Proyección planilla 2023	
Regional	21	80%	20%	100%	Estacionalidad y fechas festivas
Marino	13	20%	80%	N.P.	Estacionalidad y fechas festivas
Criollo	11	50%	50%	N.P.	No se cuenta

Nota: N.P. (no precisa)

Gestión del cliente

En lo concerniente a la atención del cliente, refieren los entrevistados su preferencia por la atención presencial; ello concuerda con su propuesta de valor y por la temática de comida que ofrecen. Se pudo apreciar que han establecido protocolos de servicio, brindando una carta acorde a su propuesta de valor; además cuentan con un merchandising visual que guarda consistencia con sus marcas y la tipología del restaurante. El servicio de delivery representa un porcentaje menor de las ventas mensuales (promedio 6%), y tiende a una reducción aún mayor.

La satisfacción del cliente se mide en el transcurso del servicio mediante preguntas directas del personal de atención al cliente sobre sus impresiones en torno a la comida y recepcionando sugerencias. En ninguno de los casos estudiados se ha podido apreciar un proceso o pauta normalizada sobre esta actividad, tampoco una trazabilidad de la gestión de satisfacción del cliente. Cabe mencionar que, en las redes sociales, se puede apreciar las valoraciones que hace el público respecto a su experiencia en general.

El grupo de clientes que concurre a estos restaurantes según lo manifestado por los entrevistados, son personas de ambos sexos en igual proporción; el grupo etario predominante es de 41 años de edad a más (60%); asimismo, en mayor tamaño (80%) son pobladores de Lima Norte; mayoritariamente pertenecen a un nivel socioeconómico “B” en un 80%; siendo en mayor medida (60%) de ocupación independientes o empresarios.

Gestión de marca

En la visita de campo se pudo observar que los restaurantes en estudio cuentan una identidad de marca definida, desde un logotipo hasta su diseño interior y el merchandising visual que combina todos los elementos a la vista con la tipología de restaurante específico, acorde a su propuesta de valor; además cuentan con el soporte de empresas especializadas con quienes se tienen reuniones periódicas de trabajo para evaluar y diseñar estrategias de comunicación permanentemente.

En la Tabla 4 se puede apreciar su presencia activa en las redes sociales, y conforme

refieren los entrevistados esto ha motivado la presencia de más consumidores en sus establecimientos, recordar que el 86% de los pobladores de Lima Norte son “internautas”. Por tanto, se puede inferir que sí cuentan con estrategias de gestión de marca.

Tabla 4: Presencia y actividad en las redes sociales

Tipo de restaurante	Red social			
	Facebook	Instagram	Tik Tok	Google
Regional	18 mil seguidores 12 mil me gusta	1145 seguidores	2, 968 seguidores 10 mil me gusta	4.2 de 5 estrellas 2, 146 comentarios
Marino	4, 600 seguidores 4, 200 me gusta	545 seguidores	Sin actividad oficial	4.1 de 5 estrellas 324 comentarios
Criollo	9, 655 seguidores 9, 490 me gusta	3387 seguidores	Sin actividad oficial	4 de 5 estrellas 30 comentarios

Gestión de residuos sólidos y aceites usados de cocina

En lo concerniente al manejo de residuos sólidos aún no se cuentan con prácticas que aseguren un apropiado manejo de estos. Si bien se lleva a cabo una segregación de residuos sólidos, en algunos de los restaurantes se entregan a recicladores informales (cartones y plásticos), restos de verduras y desechos de comida que luego se utilizan como alimento para la crianza y alimentación de cerdos; ello aún sigue siendo insuficiente. En cuanto a los residuos de aceites usados en cocina se venden a empresas certificadas y especializadas en reciclaje y disposición de estos residuos.

Por otro lado, se ha detectado buenas prácticas en el distrito de Ancón, liderada por su municipio que cumple un rol fundamental en el acopio, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos, además de los aceites usados de cocina. De esta buena práctica es activo participante y beneficiario el restaurante marino ubicado en este distrito.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gestión de proveedores

Una característica en común que resalta es la importancia de la customización que ha estrechado el vínculo comercial entre los proveedores y los restaurantes en estudio, proceso que ha tomado ciertos años y que asegura un abastecimiento de insumos para la cocina oportuno y de calidad; es decir alimentos con la frescura requerida. Para estos restaurantes, en gran medida son los proveedores quienes se encargan del proceso de traslado de los insumos hasta los locales de estos, de modo que los propietarios están liberados de esta responsabilidad contando con mayor tiempo para enfocarse en procesos clave y de gestión: “(...) yo iba al mercado, yo compraba, yo escogía (...), pero a veces había que optimizar el tiempo y el dinero”, comparte su experiencia el gerente propietario del restaurante de comida marina, mencionando además que haber dejado de trasladarse todas las mañanas al mercado Huamantanga de Puente Piedra ha hecho posi-

ble liberar de dos a tres horas diarias para dedicarlas a otras actividades igual o más importantes que hacer personalmente las compras en forma diaria. Lo mencionado demuestra la importancia de la optimización del tiempo en el trabajo de la gerencia y su enfoque en aquellas actividades que crean valor para la empresa.

Gestión de personal

En la gestión de personal, un factor clave es obtener el mejor talento para la posición correcta con oportunidad, puesto que el aporte de las personas es esencial en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Así también es esencial asegurar un balance apropiado de los factores motivacionales e higiénicos. Herzberg (1960) creador de la “teoría de los dos factores” citado por Robbins y Coulter (2010) llama factores higiénicos a aquellos factores extrínsecos que podrían generar insatisfacción si no se encontraban presentes; además sugiere “enfaticar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo” (p.343) de modo que al estar presentes ambas aseguren un adecuado rendimiento del personal. Dos aspectos clave relacionados con lo anterior son la remuneración acorde al mercado y que el personal sea incluido en planilla, es decir contar con empleo decente (OIT, 2004). Así pues, la oportunidad que estos puedan hacer línea de carrera, es otro aspecto que está asociado al crecimiento de la organización, sea en mayor volumen de transacciones o por expansión, como se ha podido entrever de las entrevistas realizadas a los propietarios de los restaurantes en estudio.

Gestión del cliente

Según los resultados que se revelan en el estudio “Consumidor 2023: Actitudes, Expectativas y Tendencias” de Ipsos Perú (2023),

referida por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), los peruanos están comenzando a salir cada vez más y están gastando más que en el 2022, siendo los restaurantes los espacios que tienen mayor preferencia para su esparcimiento habitual y ocupan el primer lugar de su preferencia con un 48%. Así también se comprueba una vez más que el peruano en general compra en puntos de venta tradicionales (canales presenciales); aún se rige por precio y promociones; y las causas sociales tienen una influencia positiva en la compra. Por tanto, existe una tendencia favorable hacia los restaurantes en general que no debe pasar desapercibida. Además de ello en Lima Norte los clientes habituales de restaurantes temáticos prefieren el consumo presencial según lo manifestado por los propietarios de estos restaurantes.

Un aspecto que resalta Javier Alvarez de Ipsos Perú en el estudio mencionado, es que: “La gente se da cuenta si el producto pierde calidad o tamaño. Sobre condiciones de gramaje, la gente reclama. No quiere. Es algo que se debe evitar. La gente quiere que se creen alternativas más baratas”, por tanto los restaurantes de Lima Norte deben tomar debida nota, ser consistentes con su propuesta de valor y con su oferta tanto en calidad como en cantidad.

Por otra parte, es importante tener en cuenta las características más relevantes del poblador y potencial consumidor de Lima Norte:

- Interesan a los restaurantes el grupo etario de 40 años de edad a más, porque son quienes pagan por el consumo. Este grupo según Ipsos Perú (2022) son jefes de hogar en una proporción del 79%, tienen como ocupación principal trabajo independiente (empresarios) (45%), dependiente (25%) y otros 30%.

-Para efectos de una comunicación más efectiva se debe tener en cuenta que el 86% de los pobladores son “internautas” (personas que se conectan a internet al menos una vez a la semana); de estos el 100% tiene redes sociales y las de mayor tenencia son Facebook (95%), Instagram (84%), WhatsApp (80%), Youtube (75%), y Messenger (68%). De forma similar el 87% son “smartphoneros” (personas que tienen un smartphone) que lo usan para usar WhatsApp (100%), redes sociales (87%), buscar información en buscadores (87%), tomar fotos (76%), hacer video llamadas (74%) y escuchar música por streaming (72%).

Estas cifras sin duda nos muestran la capital importancia que tiene la presencia digital en redes sociales mediante herramientas de video, chat, voz para mejorar la comunicación con el consumidor y responder sus inquietudes.

La satisfacción el cliente es un aspecto crucial para la continuidad de un negocio. De ahí la importancia de la medición de la calidad del servicio. Una herramienta que contribuye con ese propósito es el modelo SERVQUAL (Service of quality), que según Kotler y Keller (2012) tiene como base cinco factores determinantes de la calidad del servicio que se mencionan en orden de importancia: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y los elementos tangibles.

Gestión de marca

La gestión de marca o branding es un aspecto muy relevante en los restaurantes. Gastón Acurio, citado por Luque (2010) describe la importancia que tienen las marcas: Marcas peruanas. Eso es lo que los cocineros y empresarios peruanos tenemos que lograr (...). Marcas que hayan desarrollado internamente

todo aquello que hace que una pequeña gran idea, un pequeño gran sueño se traduzca en una filosofía poderosa que vaya creciendo poco a poco hasta convertirse en un modelo a estudiar, a imitar, a admirar, a invertir (pp. 34-35).

En tal sentido se hace necesario llevar a cabo acciones para fortalecer la identidad de marca de los restaurantes, teniendo muy en cuenta el segmento del mercado al cual se dirigen y, que además le brinde reconocimiento no sólo por sus clientes, sino por la sociedad en general.

Los restaurantes que forman parte de este estudio, cuentan con una identidad de marca definida, se pudo apreciar el merchandising visual que responde a ello y líneas de contenido que refuerzan los posts. Esto se puede apreciar en las redes sociales en las que tienen activa participación. Por ejemplo, se distinguen recetas y consejos culinarios, la historia y tradición culinaria del restaurante, las promociones especiales, reseñas de los clientes, participación en eventos, como ferias gastronómicas. La idea es que el branding contribuya con una comunicación más efectiva para construir y fortalecer la marca, además de generar confianza y fidelizar a los clientes actuales, así como atraer nuevos clientes.

Gestión de residuos sólidos y aceites usados
Es conveniente mencionar las buenas prácticas existentes en el distrito de Ancón, puesto que la Municipalidad Distrital de Ancón (2017) tiene un activo rol en el manejo integral de los residuos generados en los restaurantes; contando para ello con un “Programa de Segregación en la Fuente y Recolección Selectiva de Residuos Sólidos Orgánicos e Inorgánicos”. Inicia con el empadronamiento de los restaurantes participantes, quienes se

obligan a segregar los residuos sólidos conforme a sus características físicas, químicas y biológicas. Posteriormente la municipalidad hace el acopio de los residuos sólidos inorgánicos que son trasladados a una planta de verificación municipal que ellos denominan de “segregación previa”; luego son transportadas por una empresa operadora de residuos sólidos hasta una planta de valorización donde las transforman en materia prima para la elaboración de diversos productos. En cuanto a los residuos sólidos orgánicos, la municipalidad realiza el traslado a la planta de valorización municipal en donde se aplica un procedimiento cuyo propósito es la producción de compost. En cuanto a los aceites vegetales usados, alternativamente la municipalidad recoge estos desechos, quienes luego se encargan de entregar a la empresa recicladora para su reciclaje y uso industrial posterior.

Estrategia

Siendo la estrategia la particular vía que se ha optado para ser único y diferente, que impulsa un posicionamiento difícil de imitar; los restaurantes estudiados deben apostar por ello. Porter (2000) menciona que los pequeños competidores (MYPES) “deben centrar su atención en ese posicionamiento, ese nicho, al cual deben servir de manera única y perfecta (...)”. Por consiguiente, un aspecto esencial es optar por trade-offs a lo que no agrega valor: el restaurante de comida regional se ha concentrado en su carta de comida regional arequipeña y sureña, dejando paulatinamente la comida marina ante la poca demanda de este tipo de oferta gastronómica que tampoco era consonante con su propuesta de valor primigenia; el restaurante de comida marina se ha concentrado en su oferta de comida marina y pretende diferenciarse en este rubro concentrándose en platos que tienen como ingrediente la pulpa

de cangrejo; el restaurante de formato criollo ha puesto énfasis sólo en comida criolla.

El encaje es un factor clave que contribuye al éxito de una estrategia es decir acoplar las diversas actividades que lleva a cabo la organización con la propuesta de valor. Ante ello los restaurantes deberán establecer con toda claridad su propuesta de valor y enfocar todas sus actividades (tanto las actividades primarias, como las de apoyo) armoniosamente, reforzadas entre sí, eliminando duplicidades y optimizando el uso de sus recursos.

CONCLUSIONES

En la gestión de compras un aspecto en común que describe el vínculo comercial de los restaurantes con sus proveedores y que genera valor, es la customización; es decir la oferta se adecua a las requisitos y exigencias del comprador.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal un factor clave es obtener el mejor talento para la posición correcta y en el momento oportuno. También es esencial asegurar un balance apropiado de los factores higiénico motivacionales que procuren asegurar un adecuado rendimiento del personal. Dos aspectos clave relacionados con lo anterior son la remuneración acorde al mercado y que el personal sea incluido en planilla, es decir brindar empleo decente.

La atención al cliente es predominantemente presencial y se lleva a cabo en las instalaciones de los restaurantes. Tanto la comida como la experiencia vivencial y el servicio en las instalaciones de los restaurantes contribuyen en mayor medida en fidelizar a los clientes y son fuente de generación de empleo en cuanto a personal de atención al cliente.

Los restaurantes en estudio cuentan con una estrategia de gestión de marca, pues se pudo apreciar que en sus establecimientos tienen una identidad de marca definida; desde un logotipo hasta su diseño interior, concordante con el merchandising visual y su propuesta de valor; además de fuerte presencia en las redes.

La Municipalidad Distrital de Ancón lidera con eficiencia la gestión integral de residuos sólidos y de aceites usados de cocina en el distrito, del cual forman parte los restaurantes en la fase inicial de segregación de residuos en la fuente. Modelo factible de ser replicado en Lima Norte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. 1ª edición. Ediciones Granica S.A.
- APEIM (2023). *¿Cómo ha cambiado el consumidor peruano 2023?* <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7053025342130642944/>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. 1ra edición Pearson Educación.
- Arellano, Rolando (2020). *Voy a salir a comer*. <https://www.arellano.pe/voy-salir-comer/>
- Cepeda, S. D. (2013). *Efectos actuales de la cultura de marcas*. Una investigación documental. Con-texto. 40 (dic.2013), 161-179.
- Decreto Legislativo N° 1278 (2016). *Ley Integral de Gestión de Residuos sólidos*. [archivo://C:/Usuarios/USUARIO/Descargas/dl_1278%20\(1\).pdf](http://C:/Usuarios/USUARIO/Descargas/dl_1278%20(1).pdf)
- Dirección de Normatividad y Calidad Turística (2023). *Normatividad turística*.
- Dirección de Normatividad y Calidad Turística - *Normatividad Turística* - Orientación - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Plataforma del Estado Peruano (www.gob.pe)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- INEI. (2013). *Aumenta gasto en alimentación fuera del hogar*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1756/cap05.pdf
- INEI (2019). *Residuos sólidos*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1756/cap05.pdf

- INEI (2022). *Producto Bruto Interno aumentó 1,7% en el IV trimestre de 2022*.
[https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-aumento-17-en-el-iv-trimestre-de-2022-14261/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,gobierno%20\(%2D1%2C1%25\)](https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-aumento-17-en-el-iv-trimestre-de-2022-14261/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202022%2C%20el,gobierno%20(%2D1%2C1%25)).
- Ipsos Perú (2022). *Perfiles zonales 2022*. 1ra edición. <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2633>
- Kotler, P. y Armstrong, G (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11 edición. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2012). *Dirección de Marketing*. 14 edición. Pearson Educación.
- Luque, Julio (2010). *Gastón Acurio, la marca del movimiento gastronómico peruano*.
Empresa editora El Comercio S.A. Lima.
- Marquina, Percy (2010). *Bembos un icono del sabor peruano y de la estrategia empresarial*. Empresa editora El Comercio S.A. Lima.
- Mi Chacra Perú SAC (2022). *Diagnóstico Situacional Restaurantes Lima Norte*. Lima.
- Municipalidad Distrital de Ancón (2017). Decreto de Alcaldía N° 009-2017/MDA.”
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-la-implementacion-del-programa-de-segregacion-en-decreto-de-alcaldia-no-009-2017mda-1601798-1>
- Municipalidad de Magdalena del Mar (2021). *Ordenanza que regula el manejo de aceites vegetales usados en el distrito de Magdalena del Mar*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ordenanza-que-regula-el-manejo-de-aceites-vegetales-usados-e-ordenanza-n-115-2021-mdmm-1932432-1>
- Oberholzer, Félix (2021). *Elimine la sobrecarga estratégica*. Harvard Business Review.
- OIT (2016). *Guía General Para el Desarrollo de Cadenas de Valor*. 1ra publicación.
- Porter, Michael (1991). La cadena de valor y la ventaja competitiva. En: *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 51-78. Editorial Rei Argentina S.A. 1ra Edición.
- Porter, Michael (1996). *¿Qué es la estrategia?* <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
HBSP

Robbins y Coulter (2010). *Administración*. 10ª edición. Pearson Educación.