

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Factores que Limitan el Crecimiento del Sector Restaurantes de Tres,
Cuatro y Cinco Tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

José Miguel Valderrama Rodríguez

Edmundo Manuel Garibay Alagón

Ángel David Callata Gómez

Asesor: Luis Felipe Zegarra

Santiago de Surco, Junio de 2015

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a nuestros docentes del MBA Gerencial, por su dedicación en transmitirnos sus conocimientos y en especial sus experiencias, además de la confianza puesta en cada uno de nosotros.

A nuestro asesor Luis Felipe Zegarra por orientarnos y guiarnos en desarrollar la presente investigación.

A todos nuestros compañeros del MBA Gerencia Cusco XI, por el trabajo y apoyo como promoción, por la calidad de personas que cada uno de ellos han demostrado a lo largo de estos más de 2 años.

Un especial agradecimiento a la especialista en rubro de restaurantes Srta. Victoria Bustinza, ya que sin su colaboración y guía no hubiera sido posible realizar esta investigación.

Dedicatorias

A mis padres, Miguel y Nelly, mis hermanos, Luis y Claudia, por el apoyo y la comprensión a lo largo de estos dos años de estudio. A Vanessa y Percy por su ejemplo y amistad, fueron inspiración para iniciar el MBA.

Jose Miguel Valderrma Rodríguez.

A Dios por ser la luz que me guía, a mi adorada esposa Adelayda, mis hijas Angela y Abigail por el apoyo en cada momento de mi vida y a la memoria de mi madre.

Edmundo Manuel Garibay Alagón.

A mis padres Benito y Francisca por todo su apoyo, a mi hermano por creer siempre en mí, a mi hermana, apoyo incondicional, a Tania y a mis hijos razón de mi vida.

Angel D. Callata Gomez.

Resumen Ejecutivo

En esta tesis se identifica los principales factores que limitan el crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Para ello, se realizó una exploración cualitativa a través de 19 entrevistas a profundidad a los dueños, gerentes, administradores y/o especialistas en rubro de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Los resultados sugieren que los principales factores que limitan el crecimiento del sector restaurantes son la inseguridad y conflictos sociales que se presentan en huelgas y paros, otro factor limitante es el escaso personal capacitado, si bien existen centros de estudio e institutos que brindan especialización vinculada al rubro restaurantes, esta especialización es enfocada en un conocimiento teórico haciendo falta experiencia y aún más importante la calidad de servicio al cliente, probablemente esto pueda ser un aspecto personal más que de la instrucción, pero evidentemente es uno de los principales problemas.

Asimismo, se identificó que el tiempo que demora el trámite para la instalación o apertura de un nuevo restaurante es un factor que limita su crecimiento, debido a que la demora es extensa y se convierten en trámites burocráticos. Entidades como el Municipio Provincial del Cusco, DIRCETUR, APDAYC, Defensa Civil y el Ministerio de Cultura, tienen diversas exigencias y cada una de estas dilatan el tiempo total de los trámites necesarios y no existe una centralización o unificación de dichos requerimientos.

En el estudio se concluye que existen factores limitantes para el crecimiento del sector restaurante, las cuales fueron recopiladas de las opiniones de los entrevistados y se espera sean de ayuda para las actuales y futuras empresas del sector.

Abstract

This thesis identifies the main factors limiting the growth in the restaurant sector three, four, five forks in the historic center of the city of Cusco. For this purpose, a qualitative survey was conducted through 19 in-depth interviews to the owners, managers, administrators and / or specialists in the heading of restaurants three, four and five-star in the historic center of the city of Cusco.

The results suggest that one of the main factors limiting the growth of the restaurants sector are insecurity and social conflicts that arise in strikes and stoppages. Another limiting factor is the insufficient trained staff, although there are research centers and institutes that provide specialization category related to restaurants, this specialization is focused on theoretical knowledge by lack of experience and more importantly the quality of customer service, probably this may be a personal aspect that instruction but is clearly one of the main problems. These two factors limit presented in operating restaurants.

This study also identified as factors limiting growth, considering installing or opening a new restaurant, the time it takes the steps in making these bureaucratic institutions such as Municipality, DIRCETUR, APDAYC, Civil Defense and Ministry of Culture, have different requirements and each of these adds to the total time of the necessary procedures and there is no centralization or unification of these requirements.

The study concludes that there are limiting factors for growth of the restaurant industry, which were compiled from the opinions of those interviewed and are expected to be of help to present and future companies.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	5
1.3 Propósito del Estudio.....	7
1.4 Importancia del Estudio.....	7
1.5 Naturaleza del Estudio.....	8
1.6 Preguntas de Investigación.....	8
1.7 Marco Teórico.....	9
1.8 Supuestos.....	11
1.9 Limitaciones.....	12
1.10 Delimitaciones.....	12
1.11 Resumen.....	13
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	14
2.1 El Turismo.....	14
2.2 La Industria del Turismo y Restaurantes.....	16
2.3 Factores Limitantes que Influyen en el Sector Restaurantes.....	17
2.4 El Sector Restaurantes en el Perú.....	19
2.4.1 Mercado de restaurantes en Cusco.....	20
2.5 Posibles Factores Limitantes en el Sector Restaurantes.....	23
2.6 Resumen.....	24
2.7 Conclusiones.....	25
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	26
3.1 Diseño de la Investigación.....	26
3.2 Justificación del Diseño.....	27

3.3 Preguntas de Investigación	27
3.4 Población	28
3.5 Consentimiento Informado	28
3.6 Selección de los Casos.....	29
3.6.1 Muestreo	30
3.6.2 Estrategias	31
3.7 Confidencialidad.....	31
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos	31
3.9 Protocolo del Caso.....	32
3.9.1 Casos piloto	32
3.9.2 Esquema de la entrevista	32
3.10 Instrumentos	33
3.11 Procedimientos de Registros de Datos	33
3.12 Análisis individual de los casos.....	34
3.13 Análisis transversal de casos	34
3.14 Validez y Confiabilidad.....	34
3.15 Resumen	35
Capítulo IV: Presentación de los Resultados.....	36
4.1 Perfil de los Entrevistados	36
4.2 Presentación y Análisis de Resultados	37
4.2.1 ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?.....	38
4.2.2 ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?	43

4.2.3 ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?.....	49
4.3 Resumen	53
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	57
5.1 Conclusiones.....	57
5.2 Contribuciones Teóricas	62
5.3 Contribuciones Prácticas	64
5.4 Limitaciones del Estudio	64
5.5 Recomendaciones	65
5.5.1 Recomendaciones prácticas.....	65
5.5.2 Recomendaciones para futuras investigaciones	66
Referencias.....	1
Lista de Siglas.....	4
Glosario de Términos	5
Apéndice A: Consentimiento Informado	7
Apéndice B: Guía de la Entrevista	8
Apéndice C: Calificación según el portal web Tripadvisor	10

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco</i>	29
Tabla 2	<i>Muestra de la investigación</i>	30
Tabla 3	<i>Perfil de los entrevistados</i>	37
Tabla 4	<i>Factores que limitan o restringen la instalación de restaurantes</i>	38
Tabla 5	<i>Factores que limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco</i>	44
Tabla 6	<i>Factores que son importantes para fomentar un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco</i>	49

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Llegada de turistas internacionales en 2013.	2
<i>Figura 2.</i>	Crecimiento del sector turístico en el Perú.	2
<i>Figura 3.</i>	Distribución del Gasto del turista extranjero.	3
<i>Figura 4.</i>	Llegada de visitantes al país por destinos..	4
<i>Figura 5.</i>	Llegada de visitantes a la ciudad Inka de Machu Picchu.....	5
<i>Figura 6.</i>	Marco conceptual de la investigación.	11
<i>Figura 7.</i>	Restaurante Chicha	21
<i>Figura 8.</i>	Restaurante Calle del Medio.	22
<i>Figura 9.</i>	Hotel JW Marriott	23
<i>Figura 10.</i>	Red de códigos de factores que limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes.....	38
<i>Figura 11.</i>	Red de códigos de factores que limitan la rentabilidad de los restaurantes .	44
<i>Figura 12.</i>	Red de códigos de factores que fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes.....	50

Capítulo I: Introducción

Los servicios de alimentación existen desde tiempos remotos, puesto que son parte de una necesidad básica del ser humano. Este tipo de servicio surge por la necesidad y el deseo de desplazarse, viajar y conocer nuevos lugares. El recorrido de grandes distancias propició la aparición de posadas y tabernas que proporcionaban al viajero comidas al paso. Estos servicios han evolucionado a lo largo de la historia, empezando por la calidad y variedad de los mismos, hasta ser parte fundamental de un servicio integral dentro de la industria del turismo. Siguiendo esta línea, se puede argumentar que el crecimiento de la afluencia de turistas en el ámbito mundial a un determinado atractivo turístico, es el que genera una mayor demanda de servicios de restaurantes de buena calidad por tanto impulsa el desarrollo y la mejora del servicio de la industria de alimentación.

1.1 Antecedentes

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT 2013), el movimiento turístico registra un crecimiento anual permanente y con tendencia a mantenerse en el futuro. En el año 2013 la industria del turismo llegó a ser la tercera industria más grande a nivel mundial. Según el *Informe sobre la Situación, Perspectivas y Oportunidades del Turismo, en América del Sur* (UNWTO, 2011).

En el 2013 el crecimiento del turismo en el continente de América presentó un crecimiento de 4%, en Europa el crecimiento fue de 5%, en Asia el turismo creció el 6% y por ultimo el crecimiento en el continente Africano fue del 6% (OMT), como se observa en la Figura 1.

El crecimiento continuo del turismo en el conjunto de la región de las Américas se explica por la recuperación de las economías de los EE.UU. y de los países sudamericanos, pero principalmente debido a la integración latinoamericana y al crecimiento del turismo intrarregional en las subregiones de América Central y América del Sur.



Figura 1. Llegada de turistas internacionales en 2013. Tomado de “Estadísticas y cuentas Satélite de Turismo”, por UNWTO, 2013. Recuperado de: http://www.02b.com/es/notices/2014/01/espana_acumulo_en_2013_mas_turistas_que_Africa_y_orient_medio_7994.php

En la Figura 2 se puede observar cómo la industria del turismo ha estado en continuo crecimiento año tras año en el Perú y cuánto esta ha aportado económicamente, también podemos observar la cantidad de turistas que arriban a los países sudamericanos encontrándose el Perú en cuarta posición en número de visita y en tercera posición por las divisas que genera la industria del turismo

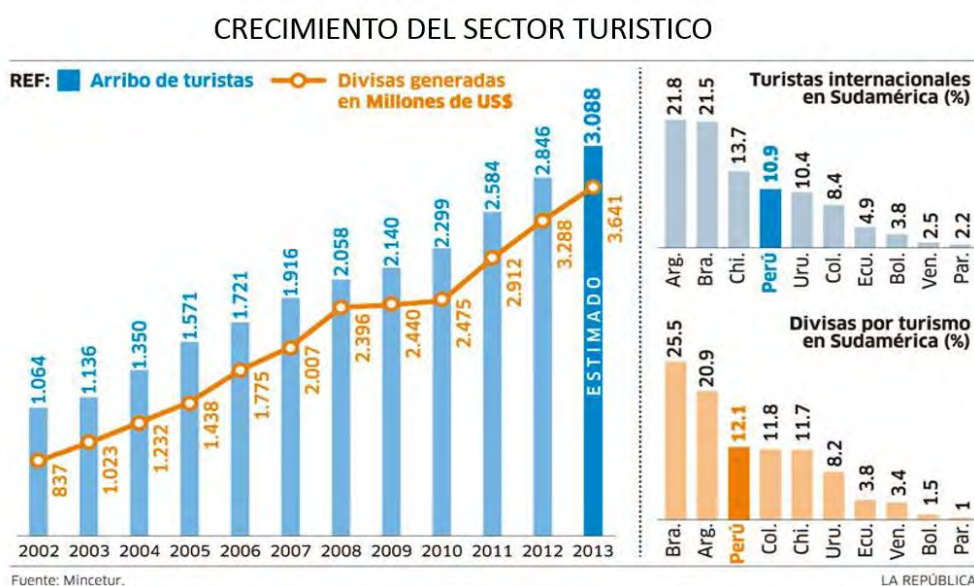


Figura 2. Crecimiento del sector turístico en el Perú. Tomado de: “Crecimiento del Sector turístico” por MINCETUR, 2014, Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/crecimiento-del-sector-turistico-01-02-2014>

La industria del turismo en el Perú tiene un crecimiento anual promedio de 10.4%, lo cual la convierte en la cuarta actividad económica más importante del país; siendo Cusco el principal destino turístico, donde esta actividad representa 26% del PBI regional (BADATUR OTP, INEI, 2013).

Según la Cuenta Satélite de Turismo (CST), los servicios de alojamiento y alimentación, seguidos de transportes, son las actividades turísticas, que aportan mayor proporción a la producción bruta (35.2% y 22.8% respectivamente) y al PBI turístico (36.7% y 27% respectivamente). Para 2001, la CST estimó 251,143 empleos directos, generados por las ramas del turismo, siendo la rama de restaurantes la mayor generadora de empleo con 94,883. Esta situación se sustenta con los datos del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), que indican que el empleo en el rubro de restaurantes y hospedaje ha aumentado en una tasa constante de 18%.

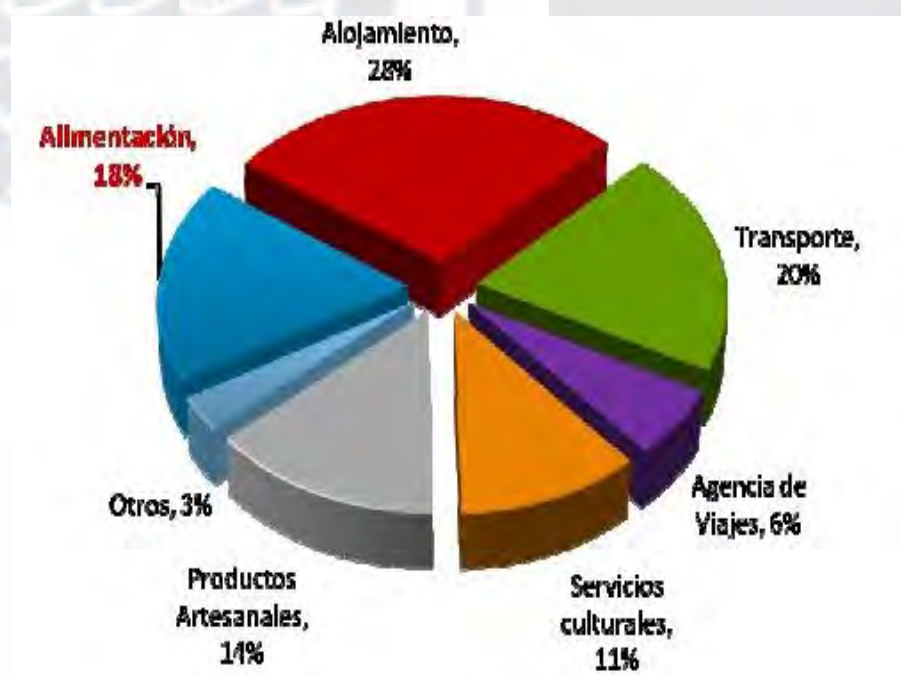


Figura 3. Distribución del Gasto del turista extranjero. Tomado de “El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú” por Arellano Marketing, 2009, Lima, APEGA

A todo esto, es importante mencionar el auge gastronómico que ha tenido Perú en los últimos años y la favorable acogida por parte del público extranjero. Si bien es un tipo de turismo aún incipiente y no abarca grandes porcentajes de visitas, hacia 2007 ya representaba el 5% del turismo receptivo en el país (Cámara de Comercio de Lima [CCL]), generando divisas por encima de los US\$100 millones.

El gasto promedio diario por visitante es de US\$ 89 y lo invertido en alimentación equivale aproximadamente al 18% (ver Figura 3), es decir alrededor de US\$16.00, considerando las distintas clases de turismo.

El principal destino turístico del Perú es la ciudad del Cusco (MINCETUR, 2015) tal como se muestra en la Figura 4.

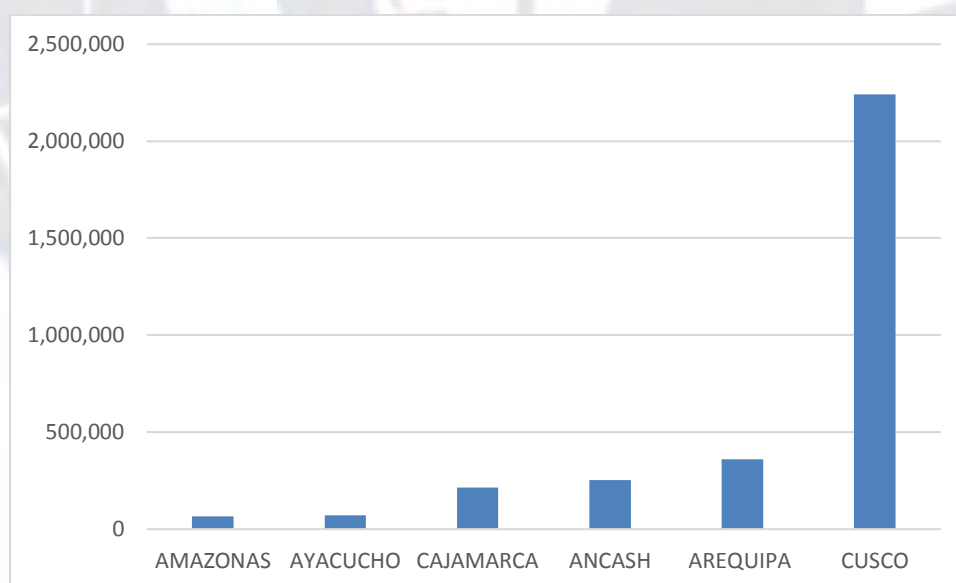


Figura 4. Llegada de visitantes al país por destinos. Adaptado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>, por MINCETUR, 2015.

En la Figura 5 se observa la tendencia de crecimiento de visitantes, tanto extranjeros como nacionales a la ciudadela de Machu Picchu, los que tiene como paso obligado la ciudad del Cusco. La actividad turística está relacionada directamente con los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco por lo que se

consideró esta estadística para mostrar la afluencia de visitantes a la ciudad de Cusco, demostrando así la tendencia de crecimiento de la demanda de restaurantes.

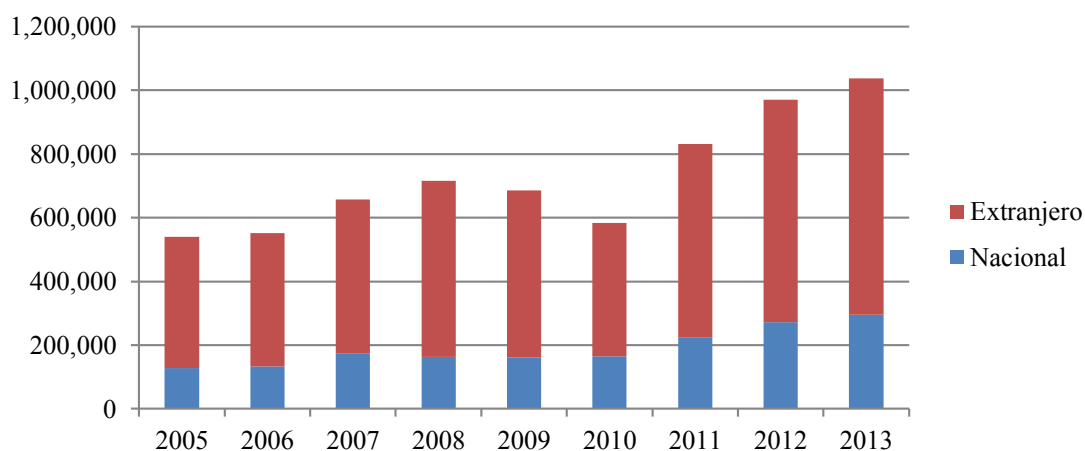


Figura 5. Llegada de visitantes a la ciudad Inka de Machu Picchu, Adaptado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>, por MINCETUR, 2015.

1.2 Definición del Problema

En diciembre de 2012 la World Travel Award otorgó al Perú la denominación de *mejor destino culinario* en el ámbito mundial. El Sur del Perú es donde se centraliza la oferta turística del país y es Cusco el centro de afluencia de visitantes extranjeros como nacionales tal como se muestra en la Figura 4. La industria del turismo está en constante crecimiento en el Perú, debido a los esfuerzos de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y al apoyo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), el Perú se encuentra posicionado en el mercado internacional como un destino seguro y líder en Latinoamérica.

Si bien, la Ciudad del Cusco cuenta con diversos recursos potencialmente atractivos (por ejemplo, Machupicchu, Pisac, Ollantaytambo entre otros); esto no es suficiente para posicionarlo como una ciudad competitiva en el ámbito mundial (MINCETUR - PENTUR, 2012). En el *Plan Estratégico Nacional de Turismo* (PENTUR), se señala que más del 90% de empresas prestadoras de servicios turísticos en el país son Pequeñas y Medianas Empresas (PYME). Esto limita su poder de inversión y tecnología, por lo cual, para poder llegar a ser

competitivos mundialmente, se requieren acciones conjuntas entre las empresas privadas y las entidades gubernamentales competentes.

Uno de los principales servicios dentro de la industria del turismo es el de restaurantes, que es definida por la Real Academia de la Lengua Española, como “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local” y en nuestro país se encuentran categorizados de acuerdo al decreto supremo 025-2004-MINCETUR como de cinco, cuatro, tres, dos y un tenedor. Los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores se ubican en zonas turísticas es por eso que mayormente tienen como clientes a personas de distintas culturas. La tendencia de visitas de turistas a la ciudad del Cusco es creciente por lo que se prevé una mayor demanda de restaurantes, por lo que centramos la presente investigación en este tipo de restaurantes.

En los últimos años hay una tendencia creciente del turismo gastronómico, por lo que se espera un aumento en el número de turistas que visite la Ciudad del Cusco, especialmente para disfrutar de su oferta gastronómica. Este mayor número de turistas, generaría un déficit en la oferta de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico del Cusco. Así, si los turistas no cuentan con la cantidad de restaurantes adecuados para su atención estarían obligados a acudir a restaurantes de menor categoría donde no se cuentan con las condiciones de higiene y seguridad adecuadas. Lo que generaría una imagen negativa del Cusco a nivel nacional e internacional y por ende la disminución de visitantes. Al no ampliar la oferta gastronómica de restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores, se está limitando el potencial del turismo gastronómico al Centro Histórico.

En la actualidad, los principales clientes de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco son turistas que arriban a la ciudad a través de paquetes turísticos en los que se incluye la elección de los restaurantes. La tendencia de afluencia de turistas de nivel medio a alto es creciente y entre 2012 y 2013 se

registró un aumento de nuevos turistas a Machupicchu (ver Figura 5), los que tienen como paso obligado la ciudad del Cusco, así mismo no hay un incremento en la oferta de restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores que cubra esta demanda lo que plantea que a futuro se registrará un déficit en la instalación de espacios para restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, así mismo es claro que no se explota la demanda por el turismo gastronómico. La oferta actual de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco es de 26 restaurantes.

Si bien el incremento del turismo propiciaría el desarrollo del sector de restaurantes, esta situación no se evidencia en el Centro Histórico del Cusco. Es por ello, que en la presente investigación, se plantea responder la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento del sector restaurantes de 3, 4 y 5 tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

1.3 Propósito del Estudio

El propósito de la presente investigación es identificar las barreras que afectan el crecimiento y óptimo desarrollo del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Para lograrlo, se estudiaron las respuestas de una muestra de distintos gerentes, jefes, o dueños de empresas relacionados con el sector, respecto a su experiencia y apreciaciones sobre el crecimiento y los aspectos positivos y negativos que encuentran en el mismo integralmente.

1.4 Importancia del Estudio

De acuerdo con los datos y estadísticas, no solo nacionales, sino mundiales, se puede observar la importancia del desarrollo de la actividad turística, esta tiene un impacto positivo sobre el desarrollo económico de los países. Esto a su vez, repercute sobre los habitantes de manera directa (por ejemplo: empleo, comercios etc.), como indirecta (por ejemplo: desarrollo de infraestructura). El Perú es un país potencialmente fuerte dentro de este campo

por lo que se debe generar e impulsar la inversión pública y privada de un modo sostenible e inteligente para que el crecimiento que se va a presentar definitivamente por la alta demanda, sea productivo y beneficioso para todos (por ejemplo: empresarios, trabajadores y consumidores).

Por lo expuesto anteriormente, con el presente trabajo de investigación, se busca contribuir al desarrollo de la industria turística, puesto que el sector restaurantes es un complemento básico del sector hotelero y de la mayoría de los grandes atractivos y es también un factor importante dentro del desarrollo económico de la Región y de sus habitantes.

1.5 Naturaleza del Estudio

El presente estudio busca identificar las barreras al desarrollo del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, considerando los rasgos característicos de la Región, tanto culturales como geográficas. Para lo cual, se ha realizado una investigación cualitativa de tipo exploratorio, descriptiva y transversal, puesto que se recolectan datos en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar las incidencias de éstas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La población objetivo de estudio está compuesta por gerentes, jefes, o dueños de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Los datos se recolectaron a través de entrevistas de profundidad utilizando una guía de preguntas como pauta cuyo audio ha sido grabado y escrito en formato digital. Los resultados obtenidos han sido codificados, categorizados y analizados mediante el software Atlas TI.

1.6 Preguntas de Investigación

La presente investigación tiene como pregunta general, la siguiente:

¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

Y como preguntas específicas:

1. ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
2. ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
3. ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

1.7 Marco Teórico

Se basa la investigación en el modelo de Hausmann, Rodrik y Velasco (2005). Según este estudio, existen diversos posibles factores que pueden explicar el lento crecimiento de una economía. Los autores manifiestan que el lento crecimiento de un sector se puede explicar por dos grandes razones: (a) alto costo de financiamiento o (b) bajos retornos de la inversión.

Considerando el modelo, el alto costo de financiamiento podría desincentivar la inversión en el sector restaurantes. En una economía pequeña y abierta como la peruana, el costo de financiamiento de una actividad depende mayormente de la liquidez mundial, es decir, si existe abundante liquidez en el mundo, las tasas de interés serán bajas. Pero el costo de financiamiento también depende de factores nacionales. Si los Gobiernos restringen el ingreso de capitales, establecen aumentos de encaje, o imponen severos requerimientos para otorgar créditos, el costo del financiamiento aumentará. Asimismo, si el riesgo crediticio es alto, el costo de financiamiento será alto para un alto número de clientes.

Por otro lado, según el modelo, los bajos retornos de la inversión se pueden explicar por bajos retornos sociales o baja apropiabilidad. Bajos retornos sociales implica que una determinada actividad no genera mayor valor para la sociedad. Es decir, la disposición a pagar por parte de los potenciales consumidores no es alta con respecto a los costos de

producción. Una actividad económica tiene bajos retornos sociales cuando no existe mayor demanda por el producto, o cuando los costos de producción son altos.

A su vez, diversos factores pueden aumentar los costos de producción al punto de que la actividad no presente altos retornos sociales, estos son: (a) la escasez de mano de obra puede aumentar los costos de producción; (b) la inadecuada infraestructura de transporte puede aumentar los costos de transporte; (c) la escasez de materia prima puede asimismo encarecer la producción; y (d) la escasez de otros factores productivos también puede aumentar los costos de producción y reducir los retornos sociales de una actividad económica.

Una baja apropiabilidad de los retornos sociales puede llevar a que los retornos privados de la inversión sean bajos. Con baja apropiabilidad, Hausmann et al. (2005) refirieron que una actividad puede generar valor para la sociedad y pese a ello las empresas no obtienen un importante retorno por la inversión. Es decir, las empresas no se apropian de una parte importante de los retornos sociales que generan. Los factores que pueden explicar la baja apropiabilidad son:

1. El sistema tributario: Si los impuestos son altos, entonces una actividad puede generar altos retornos sociales, pero no retornos privados.
2. Factores institucionales, tales como ineficiencia burocrática, corrupción y crimen: Debido a estos factores, una parte importante de los retornos sociales de una actividad económica no será recibida por los inversionistas. Una actividad podría generar altos retornos sociales, pero no retornos privados, lo que reduciría el incentivo a invertir.
3. Problemas de coordinación: La rentabilidad de una actividad puede depender de la coordinación entre las empresas con el fin de asegurar ciertos servicios comunes. Si tales servicios se proveen, los retornos sociales de la inversión serán altos. Esos servicios solo se proveerían si un número importante de empresas se pusiesen de acuerdo. Una empresa

individual no tendrá el incentivo individual a proveer esos servicios comunes si el costo de provisión es alto. Si no se ponen de acuerdo, los servicios no se proveerían y los retornos privados de la actividad económica podrían ser bajos.

Bajo estas consideraciones se puede deducir que el lento crecimiento de una economía se debe a diferentes factores. Así mismo los autores mencionan que el lento crecimiento de un sector se puede explicar mediante un diagnóstico de sus posibles causas, al que llamaron “árbol de decisiones”. Se analizan las preguntas de investigación según el marco conceptual (ver Figura 6).

Se analizan las posibles causas del problema principal: ¿Cuáles son los factores que Limitan el Crecimiento del Sector Restaurantes de Tres, Cuatro y Cinco Tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?



Figura 6. Marco conceptual de la investigación. Adaptado de “Para acertarle al diagnóstico. Un nuevo enfoque de reforma económica,” por R. Hausmann, 2006, Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2006/03/pdf/hausmann.pdf>

1.8 Supuestos

La investigación tiene como primer supuesto que existen obstáculos de índole social y gubernamental para el crecimiento adecuado del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

La investigación, como segundo supuesto, plantea que las personas que fueron entrevistadas, dado sus amplios conocimientos y experiencia en el rubro, pueden ayudar en la identificación de las barreras que existen dentro del sector y que limitan su óptimo desarrollo.

1.9 Limitaciones

Una de las principales limitaciones para la presente investigación es el carácter cerrado de las empresas, puesto que no todos se sienten cómodos exponiendo de este tema por considerarlo altamente competitivo. Por otro lado, se encuentran a las entidades estatales, que son las encargadas de dar y aplicar todas las normativas, las cuales no brindan información fácilmente y en la mayoría de casos, no es completa. Sumándose a esto, los datos estadísticos no son actualizados con regularidad.

1.10 Delimitaciones

Se consideró para la presente investigación los restaurantes categorizados desde los tres hasta los cinco tenedores y enfocados básicamente a un público turista, comprendiendo el área del Centro Histórico de la ciudad de Cusco. Esto se debe a que Cusco y sobre todo el centro de esta ciudad, es la sede receptora de turistas, sean nacionales o internacionales y el movimiento y desarrollo del sector en estudio se centra en el área del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Los principales clientes de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco son turistas extranjeros que arriban a la ciudad con paquetes turísticos preestablecidos por agencias de turismo, en una mínima cantidad turistas nacionales o locales, por lo que la referencia para el análisis se realizó según la cantidad de turistas extranjeros que arriban a Machupicchu los que tienen como paso obligado la ciudad del Cusco (Ver Figura 5).

Por tratarse de una investigación cualitativa los datos estadísticos de población no se generalizan ni extrapolan, así mismo por limitaciones económicas y prácticas la investigación

se aplica a restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

1.11 Resumen

El turismo es una actividad que está en constante crecimiento mundialmente. Perú, es un país potencialmente atractivo para desarrollarse dentro de este ámbito, lo cual lo convierte en un destino de alto interés debido a su amplia diversidad de destinos. En los últimos 10 años, el país ha presentado un acelerado avance dentro del rubro turístico, generando esta actividad grandes divisas para el país y oportunidades de trabajo y desarrollo. El servicio de restaurantes está altamente ligado al servicio de alojamiento, alimentación y transporte que forman parte de un paquete integral y básico en los viajes que la gente realiza. Al aumentar el flujo de visitantes a la ciudad, aumenta la demanda y por ende crece la necesidad de aumentar la oferta y la calidad en esta.

El objetivo de este estudio es identificar los factores que generan los bajos niveles de crecimiento de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, mediante el conocimiento y experiencia de los entrevistados en el mismo. Para ello, se ha realizado una investigación cualitativa que comprende las siguientes preguntas de investigación: (a) ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?, (b) ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? y (c) ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

Para responder las preguntas de investigación se aplicó el marco analítico basado en el modelo de Hausmann et al. (2005).

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Este segundo capítulo desarrolla la correspondiente revisión de la literatura asociada a los factores que limitan el crecimiento económico del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Se usó el mapeo sistemático, un método definido para construir clasificaciones y conducir análisis temáticos a los efectos de obtener un mapa visual de conocimiento existente. Como resultado se obtuvo una lista de artículos relacionados utilizando un protocolo de búsqueda. Dado que el sector restaurantes está estrechamente relacionado al sector turismo, es importante la revisión de literatura que abarca ambos temas. La literatura de consulta para la presente investigación consistió en diferentes medios y documentos (tesis, páginas web de entidades relacionadas al sector, artículos del tema y publicaciones referidas al presente tema de estudio).

En la revisión de la literatura se encontró la estrecha correlación entre la actividad turística y el sector restaurantes, donde destaca con mayor notoriedad el crecimiento de la actividad turística, mas no así en la misma proporción el sector, el cual se enfrenta a factores que limitan su crecimiento, tales como: (a) trámites lentos y burocráticos de sector público para la obtención de licencias, (b) capacitación y calidad de atención por parte del personal, (c) conflictos sociales, (d) políticas de Estado, (e) accesibilidad, (f) estacionalidad, (g) financiamiento, (h) protección de patrimonio histórico, (i) falta de integración y (j) baja calidad de proveedores; mencionados en diversas publicaciones que fueron usadas como referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación titulado Factores que Limitan el Crecimiento del Sector Restaurantes de Tres, Cuatro y Cinco Tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

2.1 El Turismo

Todos los datos relativos al turismo comentados en el Capítulo I, informan la importancia que posee el fenómeno turístico y su crecimiento anual lo que generará un déficit

de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la ciudad del Cusco y lleva a analizar acerca de: (a) su conceptualización y su significado y (b) el interés de las empresas y de los stakeholders. Como sostuvo McKercher (1993, 1999), existen múltiples definiciones breves de turismo que enfatizan algunos aspectos considerados relevantes, que son de alta utilidad para una aproximación rápida al fenómeno turístico. En el trabajo de Muñoz de Escalona (1992), se recogen multitud de acepciones sintéticas del turismo; no obstante, estas definiciones breves del turismo no reflejan a cabalidad ni la naturaleza, ni la dimensión del fenómeno turístico, por más que estas constituyan una manera rápida de aproximarse al turismo o de destacar determinado aspectos y puntos de vista sobre el mismo, es decir estas definiciones breves no pueden incluir determinadas variables, procesos y relaciones asociadas al turismo.

En su trabajo, McKercher (1999) además de las definiciones cortas analizó un número considerable de teorías y modelos que intentan explicar, tomando como base diferentes disciplinas y metodologías, el funcionamiento del turismo, teniendo presente que los modelos son puntos de vista simplificados de la realidad que se intenta explicar. Algunos de estos modelos se han concentrado en aspectos sociológicos, jurídicos, psicológicos y sobre todo, económicos (Wei, Álvarez & Martin, 2013). Algunos modelos y aportaciones sobre el fenómeno turístico son esencialmente teóricos mientras que, por el contrario, otros han sido ideados mediante sistemas estructurales.

La mayor parte de dichos modelos reconocen la naturaleza compleja del turismo y también ciertas interrelaciones entre los diferentes componentes del fenómeno turístico, tal como es la hotelería, el transporte, los restaurantes, entre otros, siendo este último el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco al que hace énfasis la presente investigación.

2.2 La Industria del Turismo y Restaurantes

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994, pág.11), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”. Es por ello que el turismo contempla múltiples direccionalidades que abarcan desde: (a) un carácter social, dirigido a satisfacer las necesidades de las personas; (b) un carácter natural económico, puesto que es capaz de generar divisas al país receptor de los flujos turísticos; (c) un carácter político, porque responde a los lineamientos y planes de desarrollo de los sistemas de Gobierno; (d) un carácter cultural, porque permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas; y (e) hasta un carácter educativo, debido a que puede ser un medio de formación personal e intelectual.

La demanda del sector turismo es la pieza clave a partir de la cual se desarrolla el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Más aún, la mayoría de los estudios o análisis que se han realizado en los últimos años precisamente están orientados a evaluar la demanda, sus características y perspectivas (Chacaltana, 1999).

El turismo es capaz de generar divisas en diversas zonas geográficas. Permite la participación de inversión externa e interna de grande, mediana y pequeña magnitud y genera demanda a otros sectores de la economía, como la agricultura, ganadería, restaurantes, transportes, etc. (Klauer, 2000).

Para satisfacer la demanda creciente del turismo, el Perú necesita mejorar y fortalecer la oferta en las actividades de hospedaje, alimentación, transporte, etc. Las inversiones programadas y ejecutadas del sector público se conocen, no sucede lo mismo con el sector privado (CIES, 2012).

Mundialmente, la seguridad en la industria de la comida ha sido un aspecto clave en el desarrollo del turismo; es así que la alimentación es uno de los componentes del producto turístico más sensibles a la calidad de los establecimientos (Chacaltana J. OIT., 1999).

En la encuesta realizada por PROMPERÚ en 2013 a los vacacionistas nacionales, se observa que el sector donde dirigieron la mayoría de sus gastos era el de alimentos y bebidas.

2.3 Factores Limitantes que Influyen en el Sector Restaurantes

La OMT junto con la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), en Johannesburgo 2002, llegaron a acuerdos respecto a la mejora del turismo como comercio generador de desarrollo. Dentro de estos acuerdos, enfatizan la idea de eliminar las barreras que dificultan el desarrollo del crecimiento turístico y que afectan a la cadena de suministro; con esto la OMT ha colaborado en programas e iniciativas para una mejora en la orientación y calidad de los negocios establecidos y una mejora en el desarrollo de la actividad local.

Estos programas de turismo y desarrollo se traducen en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Global Reporting Initiative (Iniciativa de los Tour Operadores para el Desarrollo Sostenible 2013) y el movimiento del Comercio Justo. Muchas empresas turísticas (operadores, agencias, restaurantes, hoteles, etc.) han colaborado con proyectos concretos (complejo Nusa Dua, Humla, Comunidad Cofán, Maputaland, Uganda, etc.) donde aspectos relacionados con el comercio local, inclusión en sus rutas de zonas, artesanías, restaurantes locales, guías a los turistas etc. han sido prioritarios.

Surge la expresión de Turismo Justo, esta expresión conceptualiza el turismo como forma de comercio justo, lo que implica adoptar nuevas normas según las cuales las diversas partes interesadas desarrollan, venden y gestionan sus negocios de manera responsable para crear una ventaja competitiva. Reconoce además responsabilidad del gobierno y del sector privado en involucrar al turismo aquellos grupos que han sido relegados hasta ese momento.

De esta forma, el turismo justo toma en cuenta una “justa” remuneración de los productores, exige que el intercambio de los productos sea totalmente garantizado e impone cierto número de prácticas. Supone una organización coherente y un plan de toda la cadena de producción.

Este planteamiento surgió a finales de la década de los noventa, apoyado por las ONGs, sin embargo se presentaron una serie de problemas o limitantes, como son:

- Disponibilidad de capital y financiaciones adecuadas con una alta dependencia de los capitales extranjeros;
- Falta de propiedad de la tierra;
- Fugas cuantiosas (cantidades gastadas en el extranjero para satisfacer las necesidades de los turistas);
- Falta de conocimiento empresarial y fuerza organizativa;
- Problemas de falta de educación en las mujeres que las imposibilita para una gestión mínima empresarial;
- Deficiencia de infraestructura;
- Desconocimiento de los mercados locales, por lo que están sujetos a las iniciativas extranjeras;
- Alteraciones sociales y culturales;
- Falta de garantías de que los ingresos se distribuyen equitativamente; y
- Falta de sensibilización de los turistas (regateos excesivos).

Para este planteamiento no deben olvidarse algunos requisitos fundamentales en el desarrollo turístico puesto que no cumplirlos puede volverse contra ellos, como podrían ser:

- Garantía de satisfacer los requisitos de calidad y fiabilidad de las empresas turísticas con el fin de mantener un alto nivel de satisfacción de los turistas;
- Capacitación para satisfacer demandas;

- Normas de salubridad y seguridad exigidas por empresas de turismo y por la directiva de la Unión Europea(UE) sobre viajes combinados;
- Calidad de los servicios;
- Acoso a los turistas;
- Intervención de los niños;
- Información detallada; y
- Políticas de transparencia en precios y contratos.

2.4 El Sector Restaurantes en el Perú

El Perú en los últimos años se ha ido consolidando como uno de los destinos latinoamericanos más importantes para el turismo gastronómico (MINCETUR, 2008). En este sentido en el Perú, los restaurantes se dividen en categorías generales en cuanto a atención, calidad de sus instalaciones, equipamiento y servicio que proporcionan, los cuales corresponde a: primera, segunda y tercera categoría y dentro de estas se encuentran categorías específicas de: cinco, cuatro, tres, dos y un tenedor.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en su registro administrativo de 2001, contaba con 141,534 restaurantes inscritos, mientras que en 2008, el censo económico registró 53,370 restaurantes operantes en el ámbito nacional.

Actualmente en el Perú, según el Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, operan 220,000 establecimientos que expenden alimentos y bebidas, esta cantidad exorbitante podría justificarse en uno de los problemas que se aprecian, por ejemplo, en Lima Metropolitana, en la cual se otorgan aproximadamente 10 licencias diarias para la apertura de restaurantes. Esta circulación tan fluida del sector de restaurantes se sustentaría en el boom de la gastronomía peruana. Sin embargo, este sobrepoblamiento de locales expendedores de alimentos y bebidas trae consigo, la mortalidad prematura de muchos de

estos. Aproximadamente solo el 30% de restaurantes sobrevive al primer año de funcionamiento teniendo como principal limitante la baja calidad de servicio.

En este entender, uno de los problemas aparentes que enfrentan las empresas en el sector de restaurantes, es la baja calidad de servicio, es por esto que la Cámara de Comercio de Cusco impulsa a fortalecer el sector con la constante capacitación de los trabajadores, de esta manera establecer un sistema de control de calidad alimentaria que certifique a los trabajadores en la manipulación de alimentos.

Unida a esta idea de fortalecimiento de los locales dentro del sector restaurantes, el Ministerio de Salud (MINSA) impulsa el Programa de Restaurantes Saludables que es una estrategia para lograr una mayor participación de los restaurantes sujetos a control y vigilancia sanitaria de los alimentos elaborados por parte de la municipalidades, contando lamentablemente solo hasta el momento con 800 locales acreditados.

2.4.1 Mercado de restaurantes en Cusco

El mundo no solo está interesado en el Perú por sus monumentales centros arqueológicos, sino también por la exquisita sazón y la mezcla exótica de sus ingredientes nativos expresados en su tan amplia gama culinaria. A continuación, se describen algunos de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Restaurante Chicha. Chicha por Gastón Acurio es una propuesta culinaria exclusiva para el interior del país y comprometida a la revaloración de su entorno a partir de una carta preparada con ingredientes nativos de cada región.

Misión. Satisfacer los gustos de los viajeros y lugareños, revelando la diversidad gastronómica y los ingredientes de las provincias de Perú.

Visión. Hacer que cada región sea reconocida por lo mejor que tiene que ofrecer en términos de productos y prácticas, a través de sencillo conductor: la calidad y la filosofía de Astrid y Gastón.

Está ubicado en la Plaza Regocijo N° 261, segundo nivel, en el distrito y provincia de Cusco. Chicha es un restaurante elegante y sofisticado. Presenta mesas de mantel blanco, anfitriona en la entrada y mozos listos para atender con su mejor sonrisa.



Figura 7. Restaurante Chicha. Tomado de Chicha por Gastón Acurio. Recuperado de: <http://www.chicha.com.pe/>

Restaurant Calle del Medio. Es un bar restaurante formado por un conjunto de inversionistas peruanos.

Visión. Ofrecer siempre un nuevo concepto en restaurante y bar en la ciudad del Cusco que refleje creatividad y compromiso medioambiental.

Misión. Sumar el aporte e ingenio de los colaboradores para ofrecer una experiencia única y actual.

El bar restaurant, Calle del Medio, queda ubicado en Calle del Medio 113, Plaza de Armas, Cusco, Perú, cuyo reconocido chef es Jaime Pesaque, perteneciente a la nueva corriente evolutiva gastronómica del Perú. Cuenta también con una barra amplia con variedad generosa de vinos, licores y cócteles macerados de pisco. Esta exquisita propuesta presenta

frutas de la selva y de la zona, hierbas aromáticas y combinaciones audaces que son una verdadera *explosión* de sabores, colores y gustos, en medio de un ambiente cosmopolita, divertido y con buena música.

El espacio se encuentra decorado por el arquitecto Jordi Puig y mantiene su propia esencia y personalidad. Se puede apreciar una perfecta combinación entre creatividad e inspiración en la magia ancestral de Cusco y la grandeza de su historia. Se destaca la utilización de materiales reciclados como parte de la fresca y delicada armonía en la decoración, que lo traslada a un ambiente cálido y agradable, en el centro de una variedad de texturas que impresionan la vista de sus visitantes.



Figura 8. Restaurante Calle del Medio. Tomado de Calle del Medio Restaurante Bar. Recuperado de: <http://www.calledelmediorestaurante.com>

JW Marriott El Convento Cusco Restaurant. Ubicado en esquina con Calle Ruinas 432 y San Agustín, en el distrito de Cusco. Dentro del Hotel JW Marriott, se encuentran toda una gama de restaurantes y bares, dentro de ellos se encuentran:

Pirqa restaurant. El Pirqa, uno de los mejores restaurantes de Cusco, ofrece cocina peruana moderna complementada por la antigua arquitectura inca. Se encuentra abierto para el desayuno, el almuerzo y la cena, el código de vestimenta es informal.

Qespi bar. Donde se disfruta del famoso pisco sour o de exquisitos aperitivos en el bar Qespi, que ofrece amplia variedad de cocteles exóticos y tentempiés inspirados por la cocina local. Está abierto para el almuerzo y la cena, el código de vestimenta es informal.

Nina Soncco Lounge. Los restaurantes de Cusco son famosos por los nutritivos platos que ofrecen y el Nina Soncco Lounge no es una excepción. Ofrece la rica gastronomía peruana junto a una acogedora chimenea. Está abierto para el almuerzo y la cena, el código de vestimenta es informal.



Figura 9. Hotel JW Marriott. Tomado de. Hotel JW Marriott. Recuperado de: <http://www.espanol.marriott.com/hotels/hotel-information/restaurant/cuzmc-jw-marriott-el-convento-cusco/>

2.5 Posibles Factores Limitantes en el Sector Restaurantes

En el ámbito mundial, un factor que debilitó el crecimiento de muchos sectores importantes y del turismo específicamente, fue la crisis económica mundial, puesto que desaceleró los planes de inversión privada y a su vez existía una alta tasa de desempleo que tuvo como consecuencia que los visitantes extranjeros en la ciudad disminuyan (Naciones Unidas, 2014).

Según un estudio del Banco Mundial (Jaramillo y Silva-Jauregui, 2011), el Perú es un país que tiene un bajo nivel de inversión en infraestructura, los accesos por ejemplo, a carreteras y puertos de calidad, limitan la inversión privada y el crecimiento económico potencial.

Por un lado más específico, como lo mencionó Alonso Ferreras en su estudio de FCE (2010), existen tres factores determinantes para el desarrollo de un sector: (a) *Medioambiental*: que engloba la legalidad, ecología, entorno social y económico y que va más allá de la situación operativa del sector; (b) *Industrial*: que está relacionado con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro del sector; (c) Propio del destino: que viene determinado por su historia, localización, recursos, competencia, etc.

2.6 Resumen

El Capítulo II se centra básicamente en la revisión de bibliografía y las fuentes consultadas para el presente trabajo de investigación. Se puede observar claramente que la actividad turística, es mucho más compleja de lo que se piensa, puesto que no son solo factores económicos los que son parte de ella, sino también, factores psicológicos, sociales y jurídicos.

En el turismo, existen sectores que se relacionan entre sí, complementándose y contribuyendo en el servicio de ambos y en la satisfacción de los usuarios. Un ejemplo de esto son, los hoteles, los restaurantes y el servicio de transporte. Por lo que se puede apreciar que la afluencia turística es una pieza clave dentro del desarrollo del sector restaurantes y que el crecimiento de los sectores mencionados influye en los negocios relacionados.

Se observan también, como factores negativos, tales como, la baja tasa de formalidad dentro del sector restaurantes y la pobre capacitación en estándares de servicio e higiene que generan un estancamiento en el desarrollo adecuado del sector estudiado.

Asimismo, dentro del desarrollo del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, existen factores de impulso, como son por ejemplo, que el gasto en alimentación se encuentra entre los mayores que realiza un

visitante extranjero, asimismo el posicionamiento gastronómico del país en el ámbito internacional.

El crecimiento de restaurantes en la ciudad, como actividad económica, está ligado al crecimiento del turismo y este a su vez depende de la situación económica y social del mundo y al desarrollo y continua actualización de los diversos estándares que se van identificando.

2.7 Conclusiones

La industria del turismo se está convirtiendo en una actividad económica con amplio potencial dentro del país. Pero contar con atractivos que pueden generar interés de visita no es suficiente. Para lograr altos flujos de visita, el país y específicamente el atractivo necesita contar con una estructura adecuada conformada por hoteles, restaurantes y transporte que satisfagan las necesidades básicas de los visitantes. El turismo es una industria compuesta por diversos sectores, que se complementan entre sí, siendo los más resaltantes los servicios de alojamiento, alimentación y transporte.

El análisis de la bibliografía ligada al tema de turismo muestra que los limitantes en el desarrollo de este sector, son de carácter político, social y de infraestructura.

Estadísticas demuestran la importancia del sector alimenticio dentro de la industria del turismo y el efecto positivo que puede llegar a tener dentro de la economía conjuntamente con el aumento de empleos. Pero la informalidad dentro del sector, aún es alta y esto denota la importancia de elevar la calidad, estándares y facilidades tanto para el empresario y colaborador como para el consumidor.

Perú, como destino gastronómico/culinario, tiene un promisorio futuro, pero existen importantes falencias en cuanto al servicio, seguridad, higiene, e infraestructura. Se debe trabajar en estos aspectos para que se presente un desarrollo óptimo en el sector.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

El presente trabajo de investigación es de carácter cualitativo de tipo exploratorio, cuya unidad de análisis son gerentes, administradores y/o especialistas del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

La recolección de datos se ha realizado empleando entrevistas de profundidad, cada una de una sola sesión de aproximadamente 15 a 75 minutos de duración, de naturaleza abierta, utilizando una guía de preguntas estructuradas. La información ha sido codificada y categorizada, procesándola con el software Atlas TI, que permite sistematizar y llegar apropiadamente a las conclusiones.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (entrevistados) profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto. (Hernández et al, 2010)

La presente investigación está orientada a explorar, describir y comprender las limitaciones del crecimiento económico del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Se explora las opiniones de gerentes, propietarios y expertos del sector para conocer sus experiencias, perspectivas y proyecciones del mismo.

En el enfoque cualitativo se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al, 2010).

3.2 Justificación del Diseño

Esta investigación es cualitativa e inductiva, la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso circular y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo al estudio en particular.

En la presente investigación se obtiene la información de los participantes mediante entrevistas de profundidad. La finalidad de esta investigación es conocer los factores que limitan el crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco y a partir de este conocimiento brindar información que guíe a resolver problemas de los actuales y nuevos emprendimientos de restaurantes en estas categorías.

3.3 Preguntas de Investigación

Pregunta general. La pregunta general parte del planteamiento global para dirigirse al tema de esta investigación, para el estudio es: ¿Qué factores limitan el crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

Preguntas específicas. Asimismo para una exploración más profunda, se busca conocer y explorar las causas y propuestas del tema central de investigación con interrogantes específicas. Los participantes darán a conocer sus opiniones, experiencias, perspectivas y proyecciones del sector con el fin de responder la pregunta de investigación:

1. ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
2. ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
3. ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

3.4 Población

El presente estudio considera como población a las personas que ocupan cargos gerenciales, administrativos y/o expertos de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. La relación de restaurantes para el caso de estudio se presenta en la Tabla 1 cuya categorización está basada en el decreto supremo N°25-2004-MINCETUR, son en total 26 restaurantes de las categorías en estudio que existen en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

La población del estudio labora en una de estas empresas y se desenvuelve en puestos gerenciales o directivos y por lo tanto tienen injerencia en la toma de decisiones al interior de la organización.

La delimitación de la población se ha establecido según siguientes criterios:

1. Que se encuentre laborando en una empresa del sector; y
2. Que ocupe un cargo directivo o tenga experiencia en instituciones ligadas al sector.

3.5 Consentimiento Informado

Los entrevistados fueron informados de manera verbal y escrita acerca del propósito de la presente investigación, el compromiso de confidencialidad sobre la información brindada y sobre la publicación de los resultados del estudio. Una copia del consentimiento informado se muestra en el Apéndice A.

Tabla 1

Restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco

Nro.	Restaurante	Categoría
1	Map	***
2	Tunupa	***
3	Andean Grill	***
4	Café de la Paz	***
5	Café la Morena	***
6	Calle del Medio	***
7	Chicha	***
8	Pirqa (Hotel JW Marriot)	****
9	Senzo (Hotel Palacio Nazarenas)	*****
10	Don Antonio	***
11	El Mesón de don Tomás	***
12	Incanto	***
13	Fallen Angel	***
14	Istari	***
15	La valentina	***
16	Mutu	***
17	Papachos	***
18	Santa Cata	***
19	Sara	***
20	Tupananchis	***
21	Uchu	***
22	Inkas Grill	***
23	Limo	***
24	Greens	***
25	Pachapapa	***
26	Ccicciolina	***

Adaptado de “Restaurantes con clase y categoría – DIRCETUR”. Recuperado de:
[http://www. Dirceturcusco.gob.pe/pdfs/turismo-normas/guias-licenciados/restaurantes%20con%20clase%20y%20categoria.pdf](http://www.Dirceturcusco.gob.pe/pdfs/turismo-normas/guias-licenciados/restaurantes%20con%20clase%20y%20categoria.pdf)

3.6 Selección de los Casos

Por tratarse de una investigación cualitativa, no se utilizó un muestreo probabilístico ya que el objetivo no es buscar una generalización ni extrapolación de los resultados a una población mayor (Hernández et al, 2010).

3.6.1 Muestreo

La muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández et al, 2010, pág. 394)

La muestra que se utilizó en la investigación es del tipo dirigida, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad (Ver tabla 2). También se le conoce como muestreo de propósito, cuya lógica es “seleccionar estratégicamente casos ricos en información para el estudio en profundidad” (Patton, 2002, pág.230), donde el tamaño de la muestra estuvo definido por la capacidad operativa de recolección y análisis o también llamada selección de muestra basada en el criterio (Le Compte & Preissle, 1993; citado en Maxwell, 2005).

Tabla 2

Muestra de la investigación

Nº	Restaurante	Cargo	Fecha de entrevista
1	Map.	Administrador	22/09/2014
2	Andean Grill	Encargado	26/09/2014
3	Café de la Paz	Gerente	30/09/2014
4	Café la Morena	Administrador	04/10/2014
5	Calle del Medio	Administrador	08/10/2014
6	Chicha	Administrador	01/12/2014
7	Pirqa(Hotel JW Marriot)	Encargado	24/01/2015
8	Don Antonio	Gerente	19/01/2015
9	El Mesón de don Tomás	Gerente	12/01/2015
10	Fallen Angel	Gerente	15/01/2015
11	Istari	Gerente	18/01/2015
12	La Valentina	Gerente	21/01/2015
13	Mutu	Gerente	24/01/2015
14	Papachos	Gerente	27/01/2015
15	Santa Cata	Gerente	30/01/2015
16	Sara	Gerente	25/01/2015
17	Tupananchis	Gerente	20/01/2015
18	Uchu	Gerente	15/01/2015
19	Entrevista especialista	Gerente	10/01/2015

La muestra estuvo definido en función al desarrollo de la investigación y definida en el momento en que los entrevistados satisficieron la pregunta de investigación. Así, en la presente investigación se entrevistó a 19 gerentes, propietarios y/o expertos del sector restaurantes de la Ciudad del Cusco.

3.6.2 Estrategias

En el Cusco diversas empresas y personas dedicadas a los restaurantes se encuentran registradas en el DIRCETUR, lo cual permite tener la información de sus gerentes y personal administrativo a los cuales poder entrevistar.

La investigación es cualitativa, que no hace uso de un muestreo estadístico, porque el objetivo no es buscar una generalización ni extrapolación de los resultados a una población mayor (Hernández, F, B, 5ta edición, 2010). El objetivo es la profundización de los conceptos, se seleccionó de manera progresiva a los sujetos a entrevistar partiendo de los contactos de los mismos entrevistados.

Se han desarrollado 19 entrevistas de profundidad, las cuales han permitido responder las preguntas formuladas en la investigación. Las entrevistas se realizaron en las oficinas o locales de los entrevistados respetando las consideraciones del cuestionario de las entrevistas.

3.7 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de los participantes, se ha utilizado la letra P (Participante) y un número correlativo para codificarlas (e.g., P01). No se han utilizado nombres ni información de la empresa.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

La investigación ha utilizado dos fuentes de evidencia: (a) entrevistas de profundidad y (b) notas de las entrevistas realizadas por los investigadores. Se ha usado como principal fuente de recolección de datos las entrevistas en profundidad, las cuales han permitido

observar al entrevistado, tener contacto directo, poder realizar repreguntas en situaciones que lo ameritaron y poder obtener información valiosa en un corto periodo de tiempo.

3.9 Protocolo del Caso

Es la guía de trabajo del investigador, que contiene la pauta de las generalidades del estudio, los procedimientos de campo, las preguntas del caso y el reporte del mismo. El participante recibió la información del objetivo principal del estudio, temas a tratar y carta de consentimiento y confidencialidad.

3.9.1 Casos piloto

De acuerdo con Hernández et al. (2010), las primeras entrevistas son abiertas y de tipo *Piloto* y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo, pero no es usual que sean estructuradas.

Para la investigación, se utilizó un caso piloto con el gerente de un restaurante de tres tenedores que cumplía con las características que define la muestra. Dicho caso no tabulado en los datos presentados permitió al equipo investigador comprobar la guía de entrevista, evaluar las respuestas y corregir algunas preguntas que no estaban correctamente formuladas, dicho procedimiento fue validado por un experto en investigación.

3.9.2 Esquema de la entrevista

El equipo de investigadores del presente estudio empezó contactando a los gerentes y administradores de los diferentes restaurantes que se encuentran dentro del Centro Histórico del Cusco, de manera personal para poder obtener una cita y realizar las entrevistas.

Una vez realizado el contacto telefónico o presencial, el investigador se presenta como estudiante de CENTRUM Católica, se explica la justificación de la investigación y la importancia de realizar esta. La mayoría de las personas se mostraron interesadas y acordaban la fecha y lugar de la entrevista. Se efectúan las entrevistas de acuerdo con el protocolo

establecido. El máximo tiempo que duraron fue de 1 hora con 15 minutos. En la mayoría de casos los entrevistados mostraron disposición de colaborar con la investigación.

3.10 Instrumentos

Se informó a los entrevistados los objetivos y alcances de la investigación. Se hicieron entrevistas de profundidad, las cuales fueron preparadas y formuladas en función de las preguntas de la investigación.

Se utilizó una guía de entrevista que se encuentra en el Apéndice B. Las preguntas de la guía son el resultado de la revisión de literatura y están orientadas a responder las preguntas de la investigación: (a) ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?, (b) ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? y (c) ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? Las cuales fueron validadas por la opinión del experto.

3.11 Procedimientos de Registros de Datos

Al concluir la entrevista se registró el archivo de audio, se transcribió y registró. Se crea una base de datos digital compuesta por los siguientes documentos: (a) datos generales del entrevistado o entrevistada, (b) audio del entrevistado, (c) hoja de consentimiento firmada y (c) entrevista transcrita. Toda esta información es procesada a través del software Atlas TI.

Atlas TI es una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales. Puesto que su foco de atención es el análisis cualitativo, no pretende automatizar el proceso de análisis, sino simplemente ayudar al investigador agilizando considerablemente muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación, como por ejemplo la segmentación del texto en pasajes o citas, la codificación, o la escritura de comentarios y anotaciones; es

decir, todas aquellas actividades que, de no disponer del programa, realizaríamos ayudándonos de otras herramientas como papel, lápices de colores, tijeras, fichas y fotocopias.

3.12 Análisis individual de los casos

La primera fase de análisis fue el ingreso de las transcripciones de las entrevistas en el software Atlas Ti para su análisis cualitativo, el cual facilita el análisis de información voluminosa y cuenta con herramientas que son útiles para explorar los fenómenos complejos. En esta fase la información fue revisada varias veces para familiarizarse con la mayor cantidad posible de aspectos y así obtener una idea general y un significado completo.

La segunda fase fue el proceso de reducción de información, mediante la creación de marcas en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase fue la codificación de la información. Según Miles y Huberman (1994), los códigos son etiquetas para asignar unidades de significado a la información recolectada, que constituyen la representación formal del pensamiento analítico.

3.13 Análisis transversal de casos

Finalizado el análisis de cada caso individualmente, se procedió a interpretar la información desde diferentes perspectivas para poder considerar todos los comentarios importantes obtenidos en cada una de las entrevistas. En primer lugar, se hizo un análisis de todos los participantes considerando los perfiles, cargos que ocupaban dentro de las organizaciones y qué tipo de profesión tienen.

3.14 Validez y Confiabilidad

Durante todo el proceso de la indagación cualitativa pretendemos realizar un trabajo de calidad que cumpla con el rigor de la metodología de la investigación. Los principales autores en la materia han formulado una serie de criterios para intentar establecer un paralelo con la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa, los cuales han sido aceptados por

algunos investigadores, pero rechazados por otros. Los censores de estos criterios argumentan que simplemente se han trasladado las preocupaciones positivas al ámbito de la investigación cualitativa (Sandin, M. P., 2003)

La presente investigación sustenta su validez y confiabilidad en los procedimientos ejecutados en el estudio: (a) Uso del protocolo del caso, donde se establecieron los procedimientos y pautas para realizar las entrevistas; (b) Guía de entrevista; (c) Audios de todas las entrevistas realizadas; (d) Transcripciones de todas las entrevistas realizadas; (e) Uso del programa Atlas TI para el análisis de información y obtención de los resultados y (f) Realización de las entrevistas en profundidad por tres investigadores conocedores de las mismas.

3.15 Resumen

La investigación realizada tiene un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. Para identificar los factores que limitan el crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

La población objetivo son los gerentes, administradores y expertos de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Se utilizaron las entrevistas en profundidad para la recolección de datos, en una sola sesión, entrevistas de naturaleza abierta y utilizando una guía de preguntas estructurada según el objetivo de la investigación. El análisis de información obtenido fue realizado mediante el Atlas TI.

Capítulo IV: Presentación de los Resultados

Se presentan las conclusiones y resultados de las 19 encuestas aplicadas a propietarios, gerentes, administradores y expertos en restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

La presente investigación tiene como punto de partida las encuestas que fueron transcritas literalmente, las que se desarrollaron evitando crear interpretaciones personales y se convierten en *principal documents* [documentos principales] (PD, por sus siglas en inglés). Se tomaron partes relevantes de las entrevistas las que se denominaron *citas*, asimismo se determinaron palabras claves de las entrevistas denominadas *códigos*. Todo este conjunto se convierte en la Unidad Hermenéutica (HU, por sus siglas en inglés) del programa Atlas TI y sirvieron para el análisis posterior en función al marco teórico de investigaciones cualitativas.

4.1 Perfil de los Entrevistados

Dentro de la gama de personas vinculadas a restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores del Centro Histórico del Cusco, se contactaron gerentes, administradores, propietarios y expertos que confidencialmente accedieron a responder las preguntas que se plantearon para la investigación. Es importante mencionar que las entrevistas tuvieron un carácter de alta confidencialidad y que cada entrevistado respondió las preguntas de manera personal, en todo caso las respuestas son expresadas de manera desenvuelta y con un léxico simple. Los entrevistados (Tabla 3) fueron codificados por las asignaciones dadas por el programa Atlas.TI: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18 y P19, haciendo un total de 19 entrevistados.

Tabla 3

Perfil de los entrevistados

Nº	Código	Restaurante	Cargo	Fecha de entrevista
1	P1	Map	Administrador	22/11/2014
2	P2	Andean Grill	Encargado	26/11/2014
3	P3	Café de la Paz	Gerente	30/11/2014
4	P4	Café la Morena	Administrador	04/11/2014
5	P5	Calle del Medio	Administrador	08/11/2014
6	P6	Chicha	Administrador	01/12/2014
7	P7	Del hotel JW Marriot	Encargado	24/01/2015
8	P8	Don Antonio	Gerente	19/01/2015
9	P9	El Mesón de don Tomas	Gerente	12/01/2015
10	P10	Fallen Angel	Gerente	15/01/2015
11	P11	Istari	Gerente	18/01/2015
12	P12	La valentina	Gerente	21/01/2015
13	P13	Mutu	Gerente	24/01/2015
14	P14	Papachos	Gerente	27/01/2015
15	P15	Santa Cata	Gerente	30/01/2015
16	P16	Sara	Gerente	25/01/2015
17	P17	Tupananchis	Gerente	20/01/2015
18	P18	Uchu	Gerente	15/01/2015
19	P19	Entrevista especialista	Gerente	10/01/2015

4.2 Presentación y Análisis de Resultados

La presentación de resultados se realiza en función de las preguntas de investigación y por la naturaleza de la investigación cualitativa los resultados se presentan mediante narración, tablas y también mediante gráficos denominadas *redes*. Es importante tener siempre presente la pregunta principal de la investigación que es: ¿Qué factores son los que limitan el crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?, partiendo de las preguntas particulares: (a) ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?; (b) ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?; y (c) ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y

cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?, las que serán las preguntas claves en el proceso de investigación.

4.2.1 ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

Según la investigación realizada, se ha llegado a representar y reconocer las principales barreras que restringen la apertura de nuevos restaurantes y estas fueron identificadas en el programa Atlas TI bajo los siguientes códigos: (a) Sector público, (b) protección de patrimonio histórico, (c) escaso personal capacitado y (d) baja calidad de proveedores. En la Tabla 4 se presentan dichos códigos junto al detalle de en cuál de las entrevistas fueron mencionados, la frecuencia de repetición de estos y su frecuencia porcentual. Así mismo en la Figura 10 mostramos la red de códigos respectiva.

Tabla 4

Factores que limitan o restringen la instalación de restaurantes

Factores	Entrevistas	f	%
Sector público	2P1,P2,3P3,P4,4P8,2P9,P10,P14,P17,P18 y P19.	18	31
Protección de patrimonio histórico	2P4,P5,P6,2P8,P10,P15,2P16,2P18 y 3P19	15	26
Escaso personal capacitado	2P3,P4,P5,2P6,P9,P10,P11,P14,P15, P16,P19	13	22
Baja calidad de proveedores	P1,P2,P4,P5,P6,P10,P11,P13,P14,P15,P16,P19	12	21
Total		58	100

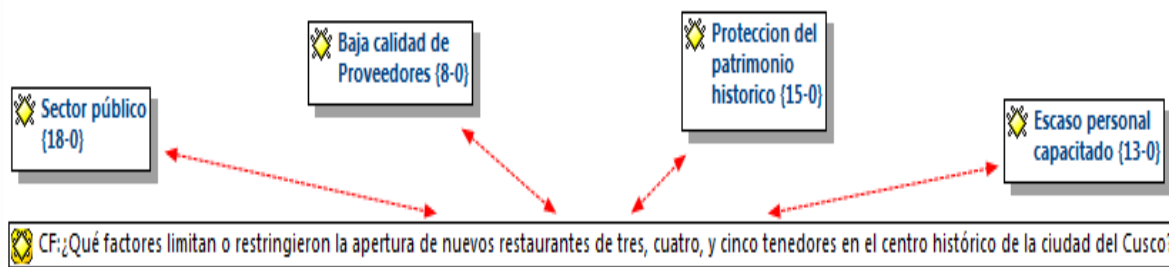


Figura 10. Red de códigos de factores que limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Sector público. Según los entrevistados, es uno de los factores que obstaculiza el inicio de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Un 31% de los entrevistados mencionaron que la burocracia del sector público es un factor importante y se manifiesta básicamente a partir del problema que se tiene en la obtención de los permisos en las instituciones encargadas de otorgarlas como son: la Municipalidad Provincial del Cusco, el Instituto Nacional de Cultura (INC), Defensa Civil, la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), DIRCETUR, entre otros, tal como lo describieron algunos entrevistados:

...puesto que se entiende que todas las entidades tienen normas y leyes con el fin de ayudar tanto al empresario como al consumidor. Sin embargo, muchos pasos a seguir se complican debido al trámite o tiempo excesivo de este por parte de los funcionarios encargados y el sistema al que se atienen. (P1:19)

“Por lo general acá las instituciones no ayudan ya que la burocracia en los procesos obstaculiza y no dan un óptimo servicio” (P12:5).

Los entrevistados también manifestaron que el sector público está relacionado a la corrupción de diversos funcionarios, al punto que es difícil realizar los trámites dentro de la legalidad, porque estos terminan retrasándose:

“...pienso que ya se creó una especie de mafia con esto, pues es algo ya tan común que si no lo haces te estancas tratando de sacar tus papeles de una forma que sea totalmente legal” (P3:10).

También, se presenta la dificultad de tener que realizar modificaciones y mejoras en los locales necesarios para la instalación del restaurante, entre estas están las exigencias de Defensa Civil, o los requisitos mínimos que exige la municipalidad para otorgar las diferentes categorías. Por un lado estas instituciones exigen modificaciones en infraestructura por normas sean de seguridad o razones técnicas y contrariamente se tiene la posición del INC en

impedir dichas modificaciones en pro de salvaguardar la arquitectura histórica de las edificaciones del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco considerada en su mayoría patrimonio cultural.

...no puedes hacer grandes modificaciones en el centro. Y un restaurante necesita ciertas cosas, empezando por el cableado, tomando en cuenta lo antiguas de las instalaciones, el pozo a tierra, las tuberías que también son antiguas y a veces adaptar el local es difícil, porque tienes que seguir las normas de Defensa Civil e higiene y a veces es muy complicado. Y aparte que no puedes llegar a cubrir muchos requisitos para apuntar a una categorización más alta. (P19:51)

Por tanto, uno de los factores que obstaculiza la apertura de un nuevo restaurante sea de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, es la burocracia en el sector público para la obtención de los permisos necesarios de funcionamiento de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico del Cusco y aún más grave es la corrupción inmersa en el sector público, obligando mayormente a los empresarios a actuar fuera de la legalidad, para poder obtenerlos en un plazo adecuado.

Protección de patrimonio histórico. Este factor limitante fue mencionado por el 26% de los entrevistados, donde la protección del patrimonio histórico es muy importante para la ciudad del Cusco y la preservación de su arquitectura, pero esto también implica una restricción para la instalación de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, generando la escases de espacios propios para este tipo de negocios y este a su vez incrementa el costo de los alquileres en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, probablemente uno de los más caros en el ámbito nacional. En el centro de la ciudad, es un factor económico; por un lado, que los alquileres son muy elevados, los servicios básicos también y que al ser el casco histórico es muy difícil hacer modificaciones

o instalaciones nuevas porque el Instituto de Cultura inspecciona y no permite hacer nada de esto si interfiere con algún resto que pueda ser histórico. (P18:20)

Es lo que te comentaba la vez pasada, si quieres tener 4 o 5 tenedores, uno de los requisitos es que tengas baños separados pero lo que recuerdo es que tengas dos baños, uno por género, pero ya tienes el espacio ocupado con un baño y levantar otro baño por la infraestructura interna ya te fregó. Lo que aquí falla también es que no tienes una estructura para discapacitados, encontrar un restaurante con estas facilidades es difícil y no puedes modificar mucho.

Cuando hacía el pozo a tierra, donde tienes que cavar muchísimo, el señor que lo hacía, me dijo “reza para que no encontremos piedras abajo”. De por sí es muy difícil encontrar un lugar donde hacer el pozo a tierra y si encuentra esto, cualquier indicio de restos arqueológicos ya no puedes hacer tu pozo a tierra, no haces el pozo a tierra, defensa civil, no te da la licencia de funcionamiento. (P19:52)

Escaso personal capacitado. Es considerado por el 22% de los entrevistados como factor que limita la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. Esta falta de personal calificado puede tener origen en los institutos de turismo de la ciudad del Cusco, los cuales no cubren las expectativas de los administradores, gerentes y propietarios de las empresas del sector. Para iniciar un proyecto de restaurante, dentro de estas categorías se requiere contar con un chef de experiencia o al menos de uno de renombre que desarrolle la carta. En algunos casos, contratan personal calificado en cocina desde Lima lo que encarece los precios de mano de obra.

Para la atención del área de comedor es una buena alternativa contar con personal que previamente trabajó en hoteles de cuatro o cinco estrellas, puesto que estos cuentan con

capacitación que fue impartida de manera privada por dichas empresas, pero este personal resulta insuficiente para cubrir el mercado local.

A continuación se detalla la apreciación de algunos de los entrevistados cuando se le pregunta específicamente por personal especializado y capacitado:

“... especializado y capacitado, no aún. Faltan muchas nociones básicas en el servicio y presentación. Es necesario traer alguien de fuera para poder mejorar este aspecto, tanto para cocina como para áreas públicas” (P1:17).

...que fiscalicen la currícula de los centros de estudios, donde no solo den información teórica sino que tengan educación práctica y capacitaciones en todo lo que refiere a su rubro. Por parte de las empresas, se debe invertir más en el personal, tanto el sueldo como su formación dentro de la empresa.”(P3:25)

“... una de las grandes deficiencias en el rubro de alimentos y bebidas es justamente este, la falta de profesionales especializados” (P6:25).

Baja calidad de proveedores. Factor limitante que el 21% de entrevistados mencionaron. Si bien en su mayoría manifiestan que existen suficientes proveedores, el inconveniente está en que la mayor parte de estos no cuentan con una adecuada higiene o contemplen estándares de calidad en su manipulación y transporte. Este es un punto muy importante puesto que para lograr la inocuidad de los alimentos se requiere un trabajo con la mayor higiene y no únicamente en el restaurante sino desde su cultivo/crianza, cosecha/beneficio y transporte.

Algunos de los entrevistados expresaron lo siguiente:

“No es difícil conseguir proveedores de insumos básicos, sobre todo regionales. Tenemos la suerte que existe una gran variedad de frutas y vegetales casi todo el año. Pero las condiciones de higiene son aún muy rústicas y difícilmente inspeccionadas” (P4:4).

“Ahora en cuanto a los proveedores, sí existen algunos descuidos y problemas en su almacenamiento y cómo los conservan” (P11:6).

Los entrevistados también manifestaron que es mucho más fácil contar con proveedores de vegetales o productos propios de la región y la dificultad radica en obtener pescados y mariscos frescos:

No es mala, encontrar proveedores de productos básicos, sobre todo de verduras y frutas no es difícil, la oferta es bastante amplia. Hay problemas sí con encontrar productos frescos en lo que a pescados y mariscos se refiere, también a carnes importadas y de repente algunas especies que no son tan comunes, no es imposible hallarlas pero si un poco caro y a veces hay que esperar porque el pedido se hace a Lima. (P6:7)

4.2.2 ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

Una de las interrogantes de la investigación es precisamente la que se plantea en este ítem. En muchas encuestas se manifiesta que el retorno económico o las utilidades no cubren las expectativas del inversionista y que existen múltiples factores que impiden que esto suceda. En el siguiente tópico se analizan estas variables mediante la codificación ingresada al programa Atlas TI. Se encontraron los códigos correspondientes a cada variable en las diferentes encuestas con el fin de encontrar aquellas que tengan mayor recurrencia. Los cuatro primeros códigos que se presentan con mayor recurrencia son: (a) Inseguridad y conflictos sociales, (b) Escaso personal capacitado, (c) Estacionalidad y (d) Corrupción.

En la Tabla 5 se muestra la recurrencia de los códigos que inciden en la minimización del retorno de capital en los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, asimismo en la Figura 11 se muestran las redes de influencia de los códigos frente a la pregunta de investigación.

Los conflictos sociales y la inseguridad resulta ser uno de los factores que tiene más incidencia en los bajos niveles de rentabilidad con un 42%.

Tabla 5

Factores que limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco

Factores	Entrevistas	f	%
Inseguridad y conflictos sociales	P1,2P2,P3,P4,P5,2P6,P7,P8,2P9,P10,P11,P12, P13,P14,P15,P16,P17,P18,2P19	23	42
Escaso personal capacitado	2P3,P4,P5,2P6,P9,P10,P11,P14,P15,P16,P19	13	24
Estacionalidad	P1,P4,P5,P6,P8,P10,P11,P12,P14,P15,P1,P16, P19	12	22
Corrupción	P5,P7,P8,P10,P11,P12,P15	7	13
Total		55	100

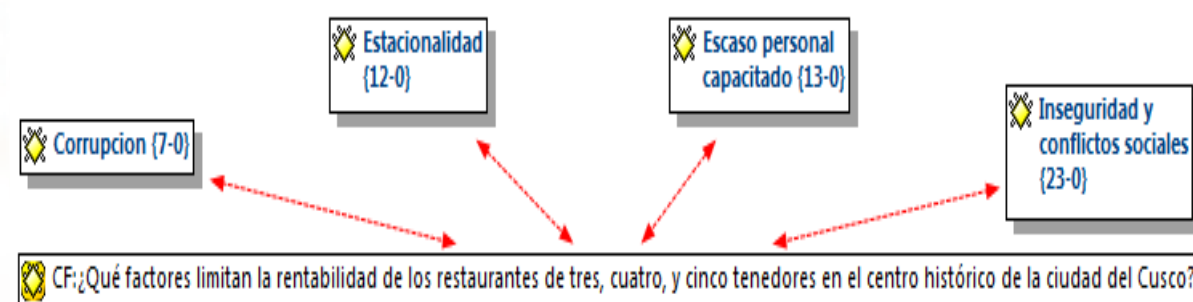


Figura 11. Red de códigos de factores que limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Inseguridad y conflictos sociales. En capítulos anteriores se ha marcado la estrecha correlación entre el sector turístico y el sector restaurantes, donde la baja en número de turistas que visitan la ciudad del Cusco influye directamente en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Por tanto, un factor limitante en el crecimiento de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, es la *inseguridad y conflictos sociales*, puesto que paros, movilizaciones y huelgas influyen en una imagen negativa e insegura de la ciudad, provocando cancelaciones de reservas y una disminución del turismo

afectando al sector en estudio.

Se citan algunas de las opiniones de los entrevistados al realizarles la pregunta ¿Cómo influye la inseguridad y los conflictos sociales en el desarrollo del sector?

“Influye considerablemente ya que mucha gente evita visitar lugares donde exista cualquier tipo de riesgo, sobre todo en festividades o tiempos de ocio, donde solo quiere escapar del estrés de la cotidianidad” (P1:9).

“Bastante, cuando tuvimos problemas de este tipo por las huelgas, paros, o situaciones políticas, la ciudad se veía desolada y las ventas decrecieron considerablemente” (P2:9).

De una forma muy, muy negativa. Pueden ser un factor definitivo para el desarrollo o estancamiento de tu negocio. Si un lugar es inseguro, no recibe visitas, hay tantos destinos turísticos a nivel mundial que Perú, Cusco puede ser reemplazable si es que hay riesgos de este tipo. (P4:12)

Bastante, cualquier problema social, sobre todo en esta Región puede llegar a ser bastante violento, aparte de que vuelven a la ciudad y alrededores lugares inaccesibles lo cual genera que las visitas disminuyan considerablemente y por tanto el número de comensales. (P6:13)

Escaso personal capacitado. El factor relacionado al personal capacitado fue tratado en el subtítulo 4.2.1 como limitante para la apertura de un nuevo restaurante. En este caso los entrevistados también consideraron el escaso personal calificado dentro de los factores que limitan el retorno de capital en restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco en funcionamiento, puesto que la necesidad de personal calificado será siempre constante.

En las entrevistas mencionaron la falta de calidad de atención y servicio de parte del personal. Esto se considera no solo en realizar una tarea de atender a los clientes, es ser más trascendente, en la gentileza y calidez con que se realiza este trabajo.

Ante la pregunta ¿Qué se debería hacer para potenciar el sector y quiénes deberían hacerlo?, uno de los entrevistados respondió:

Todo empieza por la calidad de servicio y para esto uno necesita capacitaciones y herramientas para obtener dicho conocimiento. Llegar a esto puede ser caro y las instituciones, a menos que sean empresas grandes y en su mayoría foráneas, no prestan atención a esto y los municipios o entidades que fomentan el turismo tampoco dan orientación y facilidades al respecto. (P6:24)

Otros aportes de los entrevistados respecto al tema puntual del personal calificado fueron:

... creo yo que uno nace con la vocación de servicio; hay personas que tienen la vocación, pero no hay capacitaciones necesarias, no hay la seriedad del caso, comparando con otros lados, no con Lima necesariamente pero con otros países, me parece que Cusco está muy atrás, muy retrasado en el tema de servicio.” (P16:1)

“...no hay suficiente capacitación, suficientes seminarios, suficiente sensibilidad hacia el servicio, la gente piensa que atender a alguien es entregarle la carta y nada más” (P19:4).

Estacionalidad. La estacionalidad está marcada como temporada baja entre los meses de noviembre y abril que es época de lluvias en Cusco, en la que en ocasiones pueden estar cerrados Machu Picchu y/o camino Inka, principales atractivos y la temporada alta definida desde junio a octubre que coincide en la temporada en que salen de vacaciones importante

número de turistas provenientes del hemisferio norte, además que el mes de junio por ser mes de aniversario y festividades en la ciudad del Cusco, alberga el mayor número de turistas de todo el año, quienes visitan la ciudad con el fin de apreciar los diferentes eventos organizados por las festividades.

Por tanto, la estacionalidad marca fuertemente la presencia del número turistas en la ciudad del Cusco, lo cual afecta directamente al sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Los entrevistados coincidieron en indicar que la estacionalidad afecta al giro del negocio y es importante tener estrategias, en especial para afrontar la temporada baja:

... nuestro público principal y la cantidad de este se rige básicamente por estacionalidades. Cuando estamos en temporada baja, es necesario variar nuestras estrategias, tanto en presentar ofertas, trabajar más con guías y agencias y tratar de atraer más al público local. (P8:4)

“... las visitas están sujetas en su gran mayoría a las temporadas de vacaciones de otros países y a la época de lluvias aquí en la ciudad” (P4:3).

...nosotros manejamos la temporada de lluvias o temporada baja y la temporada seca o temporada alta y lamentablemente en la época de lluvia muchos restaurantes cierran. Influye que Machupicchu esté cerrada por dos semanas, el Camino Inka esté cerrado por un mes y eso sí afecta mucho.

Pueden llegar otro tipo de clientes pero hay un sector grande de restaurantes al cual le afecta mucho. (P10:3)

Algunos de los comentarios de los entrevistados ante la pregunta ¿Las estaciones del año influyen en la visita de clientes a un restaurante? fueron:

“Claro que sí. Ya que nuestra temporada alta, sin lluvias y un clima agradable, coincide con los meses de vacaciones en Estados Unidos y Europa, quienes son nuestros principales visitantes” (P5:3).

En Perú y sobre todo en Cusco, el cambio de temporadas es muy significativo. No solo porque nuestra “temporada alta” coincide con las vacaciones de verano de países extranjeros, sino también por los cambios climáticos que tenemos en los primeros meses del año, que dificultan las visitas y accesibilidad a muchos sitios de interés, lo cual repercute en un descenso de afluencia de visitas por esos periodos y por consecuencia también una disminución de clientes. (P6:6)

Corrupción. Algunos de los entrevistados manifestaron que la corrupción es un factor que interrumpe un buen desempeño del negocio. Se presenta en algunos funcionarios quienes están encargados de verificar o certificar los requerimientos que solicitan las diferentes entidades, en ocasiones entran documentos del cumplimiento de normas, dejando entrever la falta de algún pago para poder acelerar los trámites.

El actuar de estos funcionarios da lugar a algunos restaurantes que no cumplan con las diferentes exigencias legales, encuentren un camino fuera del marco legal, para obtener los permisos, certificados u otros que las diferentes instituciones exigen.

Se describen algunos extractos de las entrevistas realizadas:

“Este es un tema donde también se puede hablar de la informalidad que existe, pues si bien el Estado pone normas y reglas que son correctas y funcionales, no se cumplen al 100% por irresponsabilidad o corrupción de funcionarios” (P5:8).

“... en toda empresa o institución, la corrupción afecta económica y psicológicamente, para el desarrollo y crecimiento de la misma” (P8:15).

En la pregunta ¿Qué problemas considera que obstaculizan el desarrollo del sector restaurantes?, uno de los entrevistados respondió:

“... las instituciones las cuales están llenas de corrupción, como ya les comenté en este caso, las grandes empresas que se dedican en este rubro más que todo.”(P12:15)

4.2.3 ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

En cuanto a los factores que fomentan el crecimiento de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, se destacan cuatro de ellos (a) mejorar la calidad de servicio brindado, (b) mejorar la política de Estado, (c) mejorar la calidad de los proveedores y (d) mejorar las condiciones laborales. En la Tabla 6 se muestran las relaciones de las variables frente a las encuestas.

Tabla 6

Factores que son importantes para fomentar un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco

Factores	Entrevistas	F	%
Mejorar la calidad de servicio brindado.	P2,P3,P14,P16,P17,2P18	7	35
Mejorar la política de Estado (minimizar los conflictos sociales).	P1,2P5,P6,P13,P17	6	30
Mejorar la calidad de los proveedores.	P1,P2,P5,P10,P14	5	25
Mejorar las condiciones laborales.	P8, P16	2	10
Total		22	100

En la Figura 12 se muestra la red de códigos que representa la dependencia directa que existe entre los mismos y el crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

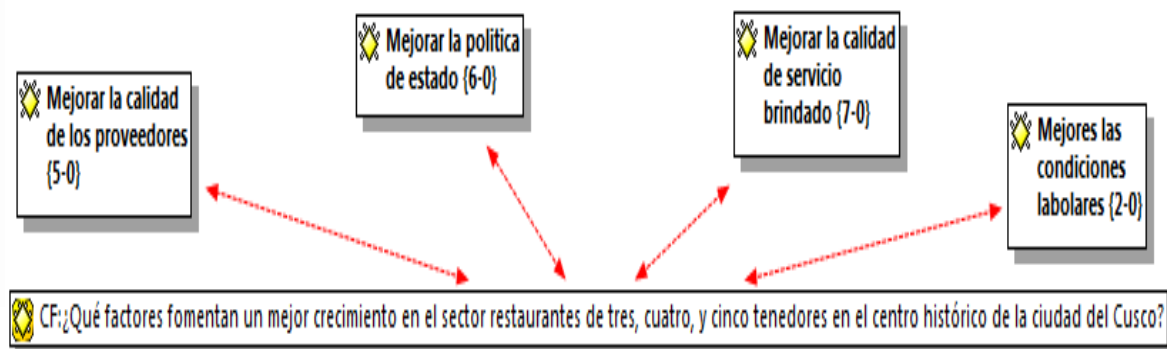


Figura 12. Red de códigos de factores que fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Mejorar la calidad de servicio brindado. El 35% de los entrevistados mencionaron que la mejora de la calidad de servicio ayudaría en el crecimiento del sector, manifestaron que aún no se tiene un sentido de servicio de *nivel alto* como en otras ciudades o países. Se tuvieron conversaciones con personas especialistas del sector para poder entender cómo es que la mejora de la calidad de servicio fomentaría el crecimiento del sector, e indicaron que en temporada alta, si uno tiene una buena calidad de atención, garantiza que en temporada baja las agencias de viaje envíen a sus pasajeros a este restaurante.

Además, una buena calidad de servicio genera como resultado obtener una buena calificación en sitios web especializados como Trip Advisor que se ha convertido en un estándar de consulta por los viajeros del mundo, debido a la globalización. En el Apéndice C se muestra la calificación en esta plataforma de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco que son parte de este estudio.

“Se necesita empezar por mejorar la calidad de atención y mejorar los estándares de servicio. Esto debería empezar por los empresarios pero teniendo algún respaldo del Gobierno, para que esto sea más accesible” (P14:18).

“Es vital. Hoy en día la calidad de servicio tiene mucho que ver con la interacción con el cliente y si uno no puede comunicarse adecuadamente cae en una atención deficiente” (P17:2).

“... ahora los estándares de calidad para el servicio son muy altos ya no se trata solo de tomar la orden y llevar el plato a la mesa. Uno necesita comunicarse y personalizar su atención” (P6:24).

Mejorar las políticas de Estado. Fue mencionado por los entrevistados con un 30% de incidencia y relacionan las acciones que el estado debe tomar como solución a la inseguridad social puesto que muchas huelgas y movilizaciones son de origen político, los entrevistados también consideran que el estado es el encargado de promover e impulsar el crecimiento del sector restaurantes.

En las entrevistas también mencionaron que estas políticas de Estado deberían mejorarse en relación a los impuestos, puesto que los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco no cuentan con escudo fiscal para la mayoría de productos que compran, puesto que estos productos como frutas y hortalizas cuentan con exoneración tributaria o los lugares donde los expenden no entregan factura y los restaurantes si pagan el impuesto general a las ventas por la comercialización de productos terminados que usan como materia prima insumos exonerados.

Algunos comentarios de los entrevistados ante la pregunta ¿Qué se debería hacer para potenciar el sector y quiénes deberían hacerlo? fueron:

“Mejorar políticas de Estado para reducir movilizaciones y huelgas y que se ofrezcan programas de capacitaciones y especializaciones” (P5:19).

“Motivar la inversión privada y que el Gobierno se encargue de la seguridad del sector” (P13:21).

“Para potenciar el sector... los entes gubernamentales deben regular, promover y apoyar toda actividad ligada al crecimiento y seguridad del sector en bien del país” (P17:18).

“Los impuestos son altísimos. Sino sacaste suficientes facturas y dependiendo del régimen en el que estás, pagas demasiado. Por ejemplo, verduras, no tienen crédito fiscal, te pueden dar factura pero es un producto exonerado, el pescado también” (P19:31).

Mejorar la calidad de los proveedores. Representa el 25% de las respuestas de las encuestas. Hace falta que los proveedores mejoren la calidad de su servicio y de sus productos, especialmente en higiene e inocuidad, dado que se trata de alimentos.

Además los proveedores deben contar con productos que no sean tan solo propios de la Región, lo que ayudaría a mejorar la calidad en general, poder contar con una oferta más variada y dar como resultado una mejora en el sector restaurantes.

“Si tu cocina es más que todo regional, estas cubierto. Cuando hay de por medio fusión o internacional ya tienes que buscar proveedores en Lima” (P1:4).

“...primero que hay cosas que por ubicación geográfica no son fáciles de conseguir. Por otro lado, las condiciones de sanidad no son del todo óptimas y no hay forma de controlar esto por parte de los proveedores” (P2:4).

Si bien es cierto que en Cusco hay gran diversidad en insumos comunes, muchos de los proveedores, si no son todos, no cumplen cabalmente las leyes y reglamentos que el Estado requiere para la protección del consumidor. Esto hace que la adquisición de los productos no se dé con total confianza, pues no hay forma de certificar la calidad de estos. (P5:4)

“... el Gobierno debería mejorar algunas redes de producción de productos locales para que no solamente lleguen de una parte del Cusco, que vengan de todo el Cusco” (P10:4).

Mejorar las condiciones laborales. Mencionado en un 10% de las encuestas. Las condiciones laborales están muy ligadas a mejorar la calidad de servicio brindado. Ya se

mencionó anteriormente que hace falta una mejor calidad de atención, que se requiere personal capacitado con mayor experiencia, todo esto es paralelo con el mejoramiento de las condiciones laborales. Diversos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco no estarán en la capacidad de mejorar sueldos, pero pueden mejorar otros aspectos, como pago de remuneraciones a tiempo y brindar capacitaciones.

“Y por parte del empresario, dar un mejor trato al trabajador para que esto se vea reflejado en el servicio y satisfacción del cliente” (P8:23).

“El personal yo siempre he dicho, hay que tratarlo como se trata al cliente y esto influye mucho, la buena vibra, el compañerismo y ayuda a todo” (P16:25).

4.3 Resumen

En el presente capítulo se plantearon los resultados de las 19 encuestas realizadas a gerentes, propietarios y/o especialistas del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Las respuestas de los entrevistados han sido expresadas de manera desenvuelta y con léxico simple, para luego ser transcritas a medios digitales y su posterior tratamiento con el software Atlas TI, codificando a cada uno de los entrevistados con el código P1 al P19 (ver Tabla 3).

La naturaleza de la investigación es cualitativa donde la pregunta principal de la investigación es: ¿Qué factores son los que limitan el crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? partiendo de las preguntas particulares: (a) ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? (b) ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? y (c) ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico

de la Ciudad del Cusco?

Donde los factores encontrados para cada una de las preguntas particulares son:

- (a) ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
- a. Sector público. Manifestado como la lenta respuesta de funcionarios y entidades del sector público para otorgar los permisos y certificaciones necesarias para operar.
 - b. Protección de patrimonio histórico. La naturaleza de la arquitectura dentro del Centro Histórico no permite realizar mayores modificaciones para poder cumplir con los distintos requerimientos necesarios para la obtención de la licencia de funcionamiento.
 - c. Escaso personal capacitado. Se carece de personal suficientemente capacitado y con la experiencia necesaria de acuerdo con las categorías de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.
 - d. Baja calidad de proveedores. Los proveedores frecuentemente no presentan niveles adecuados de inocuidad para el tratamiento y transporte de alimentos, además que productos que no son propios de la zona son difíciles de adquirir.
- (b) ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
- a. Inseguridad y conflictos sociales. Reduce la cantidad de turistas que visitan la ciudad por el riesgo que implica las manifestaciones y huelgas, generando cancelación de reservas.

- b. Escaso personal capacitado. Para un restaurante en funcionamiento es importante de contar con personal con sentido de calidad de servicio, debidamente capacitados.
 - c. Estacionalidad. La temporada baja, de lluvias y la temporada alta marcan drásticamente la demanda de los visitantes a la ciudad del Cusco, para lo cual los empresarios deben tomar las estrategias adecuadas para poder afrontar de manera óptima este fenómeno de la demanda.
 - d. Corrupción. Inmerso en el sector público de algunos funcionarios de las instituciones encargadas de fiscalizaciones y certificaciones, entran la documentación con el fin de obtener algún tipo de retribución. Y en otros casos, puede partir del empresario para obtener los permisos necesarios sin cumplir con alguna exigencia que pide la norma.
- (c) ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
- a. Mejorar la calidad del servicio brindado. Mejorar la calidad de servicio en todas las áreas del restaurante, mejoran la calidad total, asegurando al negocio clientes para la temporada baja, por parte de las agencias, además de tener un mejor ranking en sitios web especializados, los cuales son muy consultados por los turistas.
 - b. Mejorar las políticas de Estado. Procurar un mejor orden social evitando enfrentamientos sociales que hacen mucho daño a todo el sector turismo y por ende al sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. La exoneración tributaria de algunos productos como vegetales y pescados son absorbidos por los restaurantes del sector, ocasionando que paguen un mayor impuesto.

- c. Mejorar la calidad de los proveedores. Mejorar la calidad del tratamiento y transporte de productos alimenticios, procurando que los proveedores respeten las normas de salud e higiene, garantizando la inocuidad de estos.
- d. Mejorar las condiciones laborales. No necesariamente mejorando los sueldos, pero sí realizando pagos de remuneraciones sin retrasos, además de brindar capacitaciones permanentes a los trabajadores.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Se describen las conclusiones y recomendaciones referidas al análisis desarrollado en el Capítulo IV.

5.1 Conclusiones

En la investigación desarrollada se aplicó la metodología de investigación cualitativa, la que tuvo como punto de partida 19 entrevistas a profundidad desarrollada a gerentes, propietarios y expertos vinculados a restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, con un enfoque de tipo exploratorio descriptivo y se plantearon las siguientes preguntas de investigación: (a) ¿Qué factores limitan o restringen la apertura de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?, (b) ¿Qué factores limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco? y (c) ¿Qué factores fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

Los factores que limitan o restringen la apertura de un nuevo restaurante de tres, cuatro y cinco Tenedores en la Ciudad del Cusco son los siguientes:

1. Los especialistas refieren que para la apertura de un nuevo restaurant existen variables que representan un alto grado de influencia, como son la burocracia en el sector público que tiene un 31% de frecuencia de repetición que según la Real Academia de la Lengua Española define Burocracia, en una de sus acepciones como “Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas”, las que afectan de manera directa el tiempo de obtención de permisos, licencias y certificaciones en algunos casos funcionarios deshonestos incurren en actos de corrupción a cambio de acelerar los trámites. Las instituciones encargadas de otorgar

dichos permisos son: la Municipalidad Provincial del Cusco, el Instituto Nacional de Cultura, Defensa Civil, DIGESA, DIRCETUR entre otros.

2. Los entrevistados expertos conocedores del negocio de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco coinciden en que una gran limitante son los espacios disponibles para la instalación de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco y representa un 26% de frecuencia entre los entrevistados los que manifiestan que los alquileres en el Centro Histórico del Cusco son excesivamente altos en comparación con el promedio nacional.

Así mismo otra dificultad que se presenta es la de realizar modificaciones necesarias para la instalación del restaurante, entre estas están las exigencias de Defensa Civil, o los requisitos mínimos para obtener las diferentes categorizaciones y la posición de la Dirección de Cultura en impedir dichas modificaciones en pro de salvaguardar la arquitectura histórica por la cual está conformada el Centro Histórico del Cusco, convirtiéndose esta limitante en una paradoja.

3. Otro factor importante que limita la instalación de nuevos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco a criterio de los entrevistados es el escaso personal calificado con que se cuenta en la ciudad del Cusco, el que representa un 22% de frecuencia de repetición entre los especialistas, los institutos de formación en artes culinarias no cubren las expectativas de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, para iniciar un proyecto en este rubro se requiere contar con un chef de experiencia o al menos que uno de renombre que desarrolle una variada carta de acuerdo a las exigencias de la categoría de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, en algunos casos contratan

personal calificado en cocina desde Lima lo que encarece la mano de obra.

Para el personal propiamente de comedor se cuenta con aquellos que han tenido una experiencia previa en hoteles de tres a cinco estrellas y que fueron capacitados de manera particular por estas empresas, pero no cubren la demanda existente en el medio.

4. Finalmente los entrevistados indicaron que la baja calidad de proveedores es una limitante que representa un 21%.

Si bien en su mayoría manifiestan que existen suficientes proveedores el inconveniente está en que la mayor parte de estos no cuentan con una adecuada higiene o contemplan estándares de calidad en su manipulación y transporte. Este es un punto muy importante ya que para lograr la inocuidad de los alimentos se requiere un trabajo con la mayor higiene y no únicamente en el restaurante sino desde su cultivo/crianza, cosecha/beneficio y transporte. En algunas ocasiones se tiene que aprovisionar de insumos desde la ciudad de Lima, lo que encarece este tipo de recursos.

Los factores que limitan la rentabilidad de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco que se encuentran en funcionamiento son los siguientes:

1. Inseguridad y conflictos sociales (42%), representa un alto porcentaje en que los entrevistados manifestaron su preocupación sobre lo vulnerable que es la ciudad del Cusco ante eventos como huelgas, paros y movilizaciones los que influyen de manera negativa a todo el sector turismo y por ende al sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la ciudad del Cusco. Cuando se cancelan las reservas se tiene que reprogramar la llegada de turistas, la inseguridad se acrecienta lo que influye de manera negativa en la imagen de la ciudad. Esta

variable está asociada al nivel de manejo político del gobierno central y/o regional y representa una amenaza latente.

2. Escaso Personal Capacitado (24%), es un factor importante que vuelve a ser representativo en esta etapa y que fue desarrollado en el ítem 5.1.3, básicamente se centra en la escasa cantidad existente en la ciudad del Cusco de personal calificado tanto para cocina y comedor, lo que encarece la mano de obra calificada.
3. Estacionalidad (22%), indicada como un factor importante por parte de los entrevistados y se define como que en temporada baja y por factores climáticos y estacionales la afluencia de turistas disminuye en promedio de 40% y corresponde a los meses desde noviembre a abril en la que se presentan lluvias y se cierra Camino Inca así mismo coincide con la temporada en que los pobladores del hemisferio norte no cuentan con tiempo disponible para realizar viajes de turismo. Es un factor que marca muy fuerte la presencia del turismo en la ciudad del Cusco, lo cual afecta directamente al sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.
4. Corrupción (13%), es un factor que limita el crecimiento de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco de 3,4 y 5 tenedores en la ciudad del Cusco y según la Real Academia de la Lengua Española se define como *“En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores”*, impidiendo el normal desenvolvimiento de los tramites inherentes a los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco como son actualizaciones de licencias, recategorizaciones, verificaciones e inspecciones en las que funcionarios públicos encargados de estas labores solicitan dinero a cambio de

acelerar los trámites.

Los factores que fomentan un mejor crecimiento en el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco son:

1. Mejorar la calidad de servicio brindado (35%), en efecto la mayoría de encuestados indicaron que la diferencia competitiva entre restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco sería precisamente la calidad de atención y que este fomentaría al crecimiento del sector, así mismo se manifiesta que actualmente no se tiene un sentido de servicio de nivel alto, como en otras ciudades o países. Una diferenciación mediante buena calidad de servicio en temporada alta, garantizará al restaurante que en temporada baja las agencias de viaje envíen a sus pasajeros.
2. Mejorar las políticas de estado (30%), relacionan esta como una solución a la inseguridad social ya que muchas huelgas y movilizaciones son de origen político. La política del estado también está relacionado a temas tributarios ya que los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco no cuentan con un adecuado escudo fiscal porque muchos de los productos que compran como verduras, frutas y hortalizas cuentan con exoneración tributaria por lo tanto es importante que el estado establezca reglas claras en este tema.
3. Mejorar la calidad de los proveedores (25%), los proveedores locales deben de mejorar la calidad de sus productos en especial en temas de higiene e inocuidad esto ayudaría, además de poder contar con productos que no sean propios de la región, lo cual mejoraría la calidad en general, poder contar con una oferta más variada y dar como resultado una mejora en el sector.
4. Mejorar las condiciones laborales (10%), Las condiciones laborales está muy ligado a mejorar la calidad de servicio brindado ya se mencionó anteriormente que hace

falta una mejor calidad de atención, que se requiere personal capacitado con mayor experiencia, todo esto va de la mano con mejorar las condiciones laborales. Muchos restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco no estarán en la capacidad de mejorar sueldos, pero pueden mejorar otros aspectos, como pago de remuneraciones a tiempo y brindar capacitaciones.

5.2 Contribuciones Teóricas

1. En el presente trabajo de investigación en primer lugar se toma en cuenta las limitantes que corresponden a la apertura de un nuevo restaurante de 3, 4 y 5 tenedores dentro del zona monumental del Cusco, después se explica las limitantes que existen para el funcionamiento de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco existentes y por último se describe las mejoras que deberían implementar los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco para lograr mejorar su eficiencia.
2. La presente investigación tiene como propósito identificar los factores limitantes que impiden el crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco que son: sector público, protección de patrimonio histórico, escaso personal capacitado, baja calidad de proveedores, inseguridad y conflictos sociales, estacionalidad y corrupción, son los principales factores y existen otros pero que a criterio de los entrevistados no son relevantes.
3. En tercer lugar, se destaca que el sector turismo tiene tres subsectores que son: hotelería, restaurante y transporte, por ende existe una relación directa entre estos, así mismo los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco tiene como clientes principales a turistas que

por lo general arriban al país con paquetes preestablecidos y que los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco forman parte de esta cadena. La promoción al turismo en general afectará de manera positiva a los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco, por eso la importancia de que las políticas del estado contribuyan en ese sentido. En este sentido se manifiesta Jackson, J., Houghton, M., Russell, R. E Triandos, p. (2005) quien dice que el turismo es un motor de desarrollo económico con un enfoque particular en el ámbito regional, pero que tienen un impacto importante en una a nivel nacional.

4. En cuarto lugar es necesario afrontar el crecimiento del subsector de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco mediante la implementación de propuestas innovadoras que dará como resultado un mejor servicio para los clientes, esto creará un mejor escenario de competencia entre estos, pero sin perder de vista que los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco pertenecen al clúster de turismo tal como lo menciona Costa, R (2005) que para el desarrollo del clúster en el campo del turismo debe ser incluidos, los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, servicios que representan los elementos estáticos del sector, los servicios de transporte de pasajeros, mediante las agencias, operadores turísticos y servicios de alquiler de coches, que se denominan como la movilidad.
5. Por último, es importante que el gobierno asuma el papel que le corresponde brindando condiciones sociales y políticas estables. En la investigación de Brown and Geddes (2007) se menciona que el gobierno debe alentar y financiar programas para atraer la inversión privada, invertir en infraestructura, así como

promover la región del turismo; desde un clúster de turismo se pueden superar las crisis internas de un país.

5.3 Contribuciones Prácticas

1. El presente estudio proporciona conocimientos sobre los factores limitantes del crecimiento del sector de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco que a juicio de los entrevistados. Es importante mencionar que los especialistas consultados proponen las posibles soluciones en función al punto de vista de su posición dentro de los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. El crecimiento del sector de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco tiene una perspectiva alta pero la interrogante se presenta de manera inmediata ¿Qué acciones se deberían tomar para incentivar el crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco en la ciudad del Cusco? , las acciones que se debería tomar son: mejorar la calidad de servicio brindado (35%), mejorar la política de estado (30%), mejorar la calidad de los proveedores (25%) y mejorar las condiciones laborales (10%).
2. Las conclusiones a las que se arriban son importantes para generar planes y estrategias de crecimiento del sector de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco y de esta manera se pueda mostrar el gran potencial con que cuenta, asociado al sector turismo.

5.4 Limitaciones del Estudio

En la presente investigación se advierte que tiene varias limitaciones, las que escapan del manejo del equipo investigador. Los entrevistados manifiestan en cada entrevista un punto de vista personal de acuerdo a la posición que desempeñan y se consideran estos como

subjetivas. Los entrevistados no contaban con el tiempo suficiente para aplicar una entrevista a profundidad por lo que en muchas ocasiones se tuvo que ser lo más escueto posible a fin de culminar con la entrevista, así mismo por tratarse de una investigación cualitativa no se contaba con información estadística de soporte solo se generalizaron datos. Se solicitó información a instituciones públicas las que demoraron demasiado en otorgar o en algunos casos nunca lo proporcionaron. En este estudio es importante mencionar que el sesgo en que pudieran haber incurrido algunos entrevistados hace que algunas variables no se representen de la mejor manera, el equipo investigador bajo criterios de imparcialidad selecciono las citas de las entrevistas a fin de evitar resultados contradictorios.

5.5 Recomendaciones

5.5.1 Recomendaciones prácticas

En base a los resultados obtenidos se presentan las recomendaciones prácticas que orientan al crecimiento del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Recomendamos que los resultados obtenidos se difundan entre las empresas dedicadas al rubro, así mismo considerar éstas para los nuevos emprendedores en el negocio de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco.

Se recomienda que las empresas de restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco se organicen en asociaciones a fin de afrontar las amenazas externas e internas.

Así mismo es importante incidir en que los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco se deben de organizar para proponer a las instituciones correspondientes la centralización de requisitos para iniciar un nuevo restaurante, porque se encuentra demasiada dispersión de requisitos exigidos por parte de las instituciones públicas que otorgan las autorizaciones, permisos y exigencia de normatividad, se

recomienda la implementación de cartillas informativas al respecto.

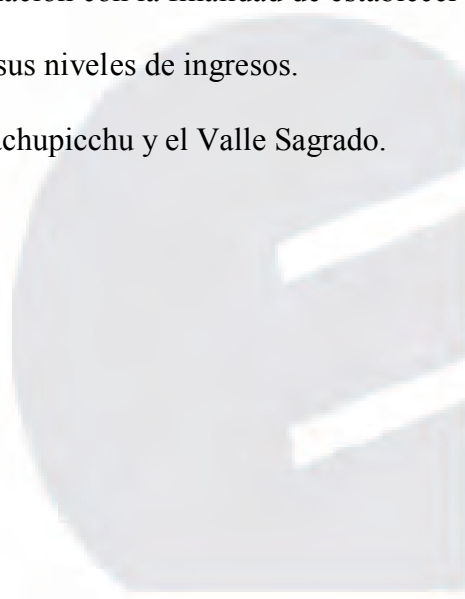
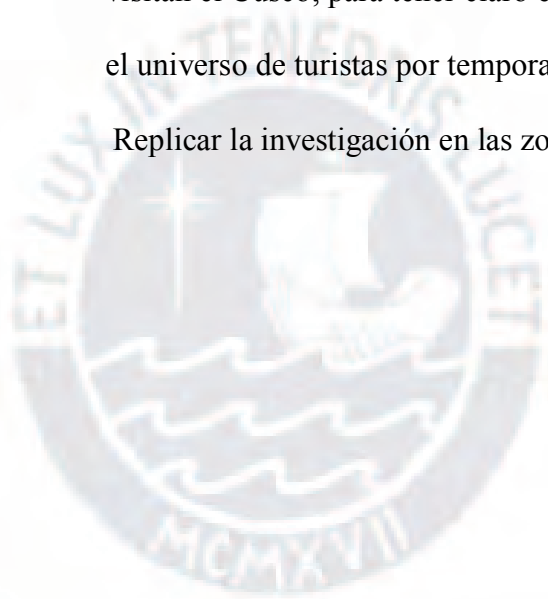
5.5.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

En base a los resultados de la investigación se recomienda tomar en cuenta lo siguiente para futuras investigaciones:

Se recomienda mantener los resultados como fuente para futuras investigaciones cuantitativas.

Analizar de manera cuantitativa los estratos económicos de los turistas que visitan el Cusco, para tener claro esta información con la finalidad de establecer el universo de turistas por temporada según sus niveles de ingresos.

Replicar la investigación en las zonas de Machupicchu y el Valle Sagrado.



Referencias

- Alonso, V. H. (2010). *Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos*. Gran Canaria, España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Klauer, A. (2000). *Descentralización y Economía*. Lima, Perú: Nueva Historia.
- Brown, K.G & Geddes, R (2007). *Resorts, culture and music: The Cape Breton tourism cluster*, *Tourism Economics*, 13(1), 129-141.
- Consortio de Investigación Económica y Social, (2012), *La investigación económica y social en el Perú, balance 2007-2011 y agenda 2012-2016*. Lima, Perú: CIES
- Costa, R. (2005). “*Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*”, *Dissertação de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento*. Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro.
- Chacaltana J. (1999). *El turismo en el Perú: Perspectivas de crecimiento y generación de empleo*. Recuperado de www.oitandina.org.pe/publ/peru/doc102/#indice
- Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco, A. (2005). *Growth Diagnostics*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Jackson, J., Houghton, M., Russell, R. E. & Triandos, P. (mayo, 2005). Innovations in Measuring Economic Impacts of Regional Festivals: A Do It-Yourself-Kit. *Journal of Travel Research*, 43(5), 360-367.
- Jaramillo, C.F. & Silva-Jauregui, C. (2011) *Perú en el umbral de una nueva era*. Lima, Perú: Banco Mundial.
- McKercher, B. (1993). Some fundamental truths about tourism: understanding tourism's social and environmental impacts. *Journal of sustainable tourism*, 1, 6-15.

- McKercher, B. (abril 1999). A chaos approach to tourism. *Tourism Management*, 20(4), 425-434.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). *Estudio de la Actividad Turística: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. (1a ed.). Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- MINCETUR, PENTUR 2008-2013. (2008), *Síntesis para la puesta en operación*. Lima, Perú: MINCETUR.
- MINCETUR (2004). Decreto supremo N° 25-2004-MINCETUR. Lima, Perú: Diario del Peruano.
- Muñoz de Escalona, F. (1992). *Crítica de la economía turística. Enfoque de oferta versus enfoque de demanda*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/2/S2015101.pdf>
- Murphy, P. (Febrero, 1988). *Community driven tourism planning*. *Tourism Management*, 9(2): 96-104.
- Organización Mundial del Turismo (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid, España: OMT
- OMT y UNCTAD (2001). *Tourism in the less development countries*. Diaz, Benavides D. & Perez D. Madrid, España: OMT.
- OMT (2004). *Turismo y atenuación de la pobreza*. Madrid, España: OMT.
- OMT (1999). *Código ético de turismo*. Madrid, España: OMT.
- OMT (2009). *Estudios de la oferta y la demanda de formación de los recursos humanos en el sector turístico en América Latina*. Themis, Principado de Andorra: OMT.
- PENTUR (2008) *Síntesis para la puesta en operación 2008-2018*.

PROMPERU (2013). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Área de Investigación de Mercados Turísticos. Recuperado de: <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/TipsPVN2013porCiudades.pdf>

PROMPERU (2013). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Vacacionistas que visitaron el departamento de Cusco. Área de Investigación de Mercados Turísticos. Recuperado de: <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/Tips%20PVN2013%20Vacacionistas%20que%20visitaron%20Cusco.pdf>

Sandin, M. P. (2003) *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.

UNWTO. (2011). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Recuperado de <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2011>

Wei, W., Álvarez, I. & Martin, S. (2013). Sustainability analysis: Viability concepts to consider transient and asymptotical dynamics in socio-ecological tourism-based systems. *Ecological modeling*, 251, 103-113.

Lista de Siglas

APDAYC. Asociación Peruana de Autores y Compositores.

BADATUR. Bando de Datos Turísticos del Perú.

CST. Cuenta Satélite de Turismo.

MINCETUR. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

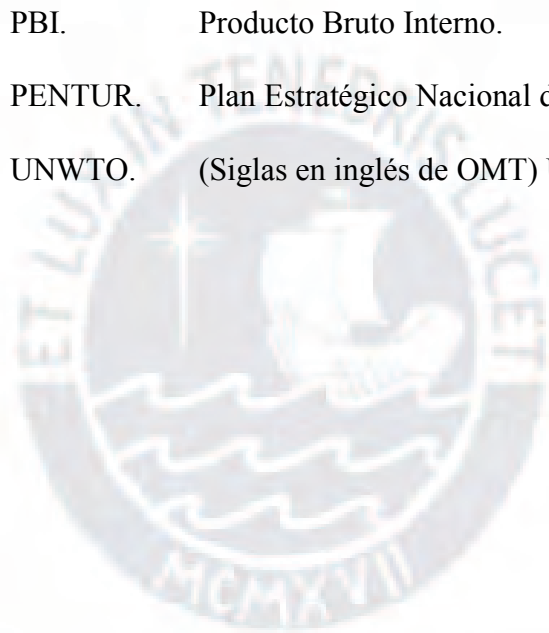
MTPE. Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.

OMT. Organización Mundial de Turismo

PBI. Producto Bruto Interno.

PENTUR. Plan Estratégico Nacional de Turismo.

UNWTO. (Siglas en inglés de OMT) United National World Tourism Organization.



Glosario de Términos

Defensa Civil. Entidad gubernamental, orientada a proteger la integridad física de la población y su patrimonio, ante los efectos de los fenómenos naturales o tecnológicos que pueden generar un desastre. (s.f).

Ministerio de Cultura. Sector del Poder Ejecutivo encargado del área de Cultura (Ley 29565).

Demanda turística. Está constituida por los visitantes que desean acceder a los diversos servicios que conforman la actividad turística. (OMT, 1998).

Oferta turística. Conjunto de elementos que conforman el producto turístico, al que se le añade el desarrollo de un adecuado programa de promoción orientado a los posibles consumidores (OMT, 1998).

Mercado turístico. Lugar donde confluyen, por un lado la oferta de productos turísticos y por el otro la demanda de los mismos. (OMT, 1998)

Producto Turístico. Conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del usuario, en un destino determinado (OMT, 1998)

Turismo. Actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su residencia habitual por menos de 1 año y con fines de ocio (OMT, 1998)

Restaurantes. Establecimientos que expenden comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones señaladas en el reglamento de restaurantes en el Perú y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes (MINCETUR).

Turista. Persona que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento (colectivo o privado) del país visitado. (OMT, 1998).

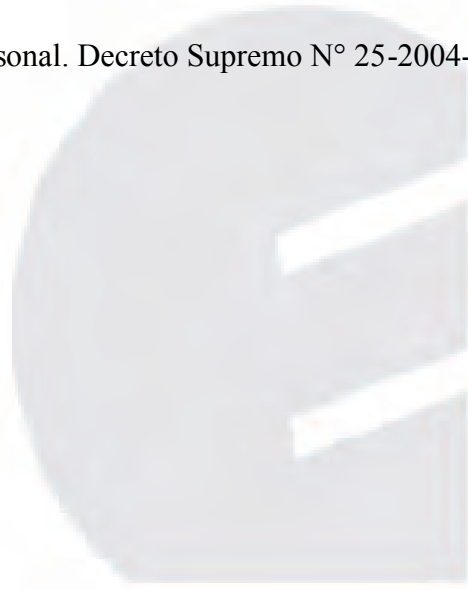
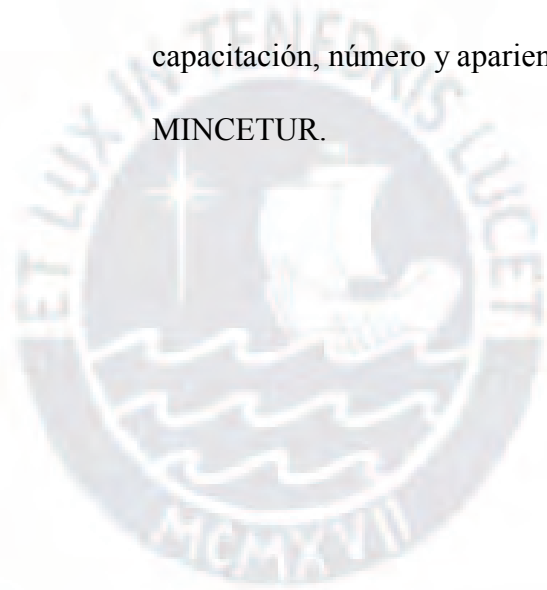
Turismo receptor. Es el que realizan extranjeros, no residentes de un país determinados, a otro denominado destino (OMT, 1998)

Turismo interno. Es aquel que realizan los residentes de un país al interior del mismo.

(OMT, 1998).

Turismo sostenible. Aquel que satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, al mismo tiempo que protege e incrementa las oportunidades para el futuro (OMT, 1998).

Tenedores. La categorización de restaurantes, se base en “tenedores”. Van desde el 1 al 5, siendo su categorización de orden descendente. Las cuales se diferencian entre sí por la distribución, instalaciones, equipos, tipo de materiales, estudio, capacitación, número y apariencia de personal. Decreto Supremo N° 25-2004-MINCETUR.

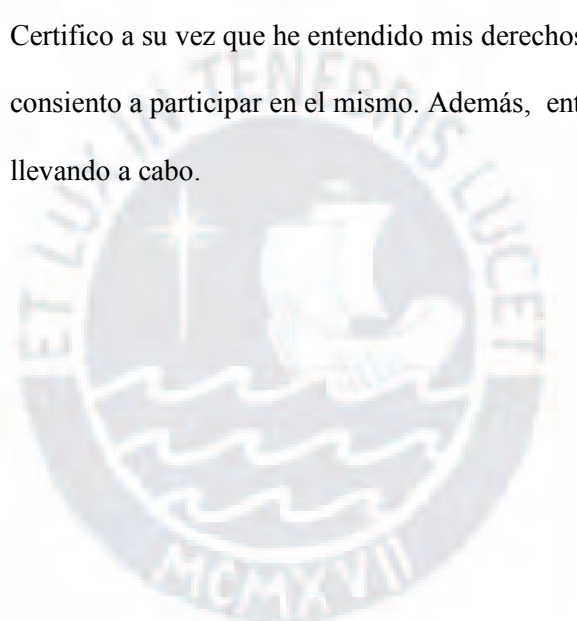


Apéndice A: Consentimiento Informado

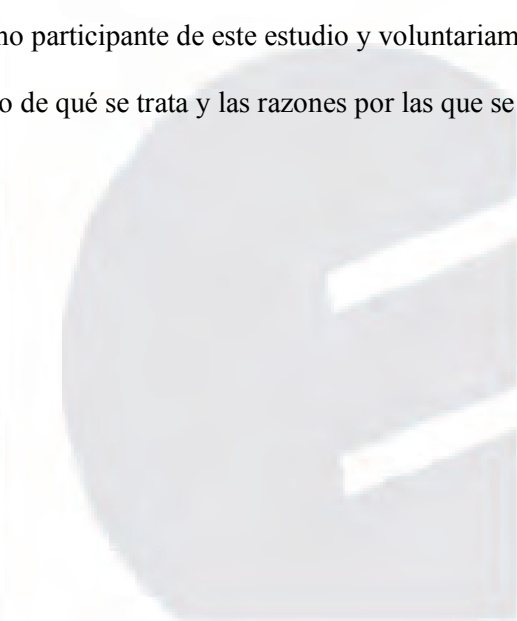
Yo, _____ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: ***“Factores que Limitan el Crecimiento del Sector Restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco”***

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.



Firma del Entrevistado



Fecha

Investigadores

Fecha

Apéndice B: Guía de la Entrevista

Nombre:.....

Profesión:.....

Cargo:

Fecha de entrevista:.....

Lugar:.....

1.- ¿Cree usted que el mercado laboral de Cusco está compuesto por personal especializado y capacitado para trabajar en un restaurante?

2.- ¿Cuán importante es que el personal que labora en un restaurante domine uno o más idiomas?

3.- ¿Las estaciones del año influyen en la visita de clientes a un restaurante?

4.- ¿La Región Cusco cuenta con una adecuada cadena de suministros desde el proveedor hasta el cliente final para un restaurante?

5.- ¿Cuáles son las instituciones del estado que ayudan o dificultan el emprendimiento de un restaurante y porque?

6.- ¿Son adecuadas las normas de salud e higiene y políticas para el sector?

7.- ¿Influye la política económica en el sector, si es así de que manera?

8.- ¿Qué opina de los tributos como factor de desarrollo del sector?

9.- ¿Como influye la inseguridad y los conflictos sociales en el desarrollo del sector?

10.- ¿Como afecta la corrupción en las inspecciones y normas del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?

- 11.- ¿Existe integración entre empresas del sector, si es así de forma?
- 12.- ¿Actualmente esta integración funciona? ¿En qué aspectos se da? ¿Es eficiente?
- 13.- ¿Existe capacidad de gasto en restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco por parte de los consumidores locales?
- 14.- ¿Las tasas de interés financiero son altas para el desarrollo del sector?
- 15.- ¿Que problemas considera que obstaculizan el desarrollo del sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco?
- 16.- ¿Cómo ve el sector restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco en el largo plazo en Cusco?
- 17.- ¿Que se debería hacer para potenciar el sector y quienes deberían hacerlo?

Apéndice C: Calificación según el portal web Tripadvisor

Nro.	Restaurante	Calificación de 0 a 5
1	Map	4.5
2	Tunupa	4.0
3	Andean Grill	4.0
4	Café de la Paz	4.0
5	Café la Morena	4.5
6	Calle del Medio	4.5
7	Chicha	4.5
8	Pirqa (Hotel JW Marriot)	4.5
9	Senzo (Hotel Palacio Nazarenas)	4.5
10	Don Antonio	4.9
11	El Mesón de don Tomás	4.0
12	Incanto	4.5
13	Fallen Angel	4.0
14	Istari	4.5
15	La valentina	4.0
16	Mutu	4.5
17	Papachos	4.5
18	Santa Cata	4.0
19	Sara	4.0
20	Tupananchis	4.0
21	Uchu	4.5
22	Inkas Grill	4.5
23	Limo	4.5
24	Greens	4.5
25	Pachapapa	4.5
26	Ccicciolina	4.0