

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Barreras al Crecimiento del Sector Restaurantes de Comida Típica
Regional en la Provincia de Ica**

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

PRESENTADA POR

María Carolina Barraza Okamoto

Enzo Renán Castillo Ormeño

Freddy Pareja Chacaltana

Rómulo Fernando Triveño García

Asesor: Luis Felipe Zegarra Basurco

Ica, febrero de 2015

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento al profesor Luis Felipe Zegarra por ser nuestro asesor en la ejecución de este estudio de pos grado en la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y por guiarnos en todo el proceso de investigación.

Nuestro agradecimiento al profesor Daniel Guevara, quien a cargo de la Coordinación de tesis, también nos ha sabido orientar y aconsejar durante todo el proceso de desarrollo de tesis.

Un especial agradecimiento, a los 14 empresarios que nos cedieron unos minutos valiosos de sus tiempos, para compartir con nosotros sus experiencias y permitir que este estudio haya tenido la calidad de información obtenida.

A nuestros profesores y a los empresarios, gracias a su orientación, dirección, aportes y tiempo hemos logrado alcanzar el objetivo del presente estudio.

Dedicatorias

A Dios, mi madre y hermanos que con su amor y apoyo, siempre están impulsándome a lograr mis objetivos personales y profesionales. A Kiara y a mis mejores amigos, a quienes les he restado tiempo y atenciones.

María Carolina Barraza Okamoto.

A mis padres con todo mi cariño y mi amor porque hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a mi familia que siempre me acompañó en cada paso que he dado. A ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Enzo Castillo Ormeño.

A mi madre, mis hermanas Carolina y Farah. Agradezco especialmente a mi esposa por su apoyo y paciencia y finalmente una dedicación especial a Salma y Randy, mis dos hermosos hijos que son la fuerza que necesito para vivir.

Freddy Pareja Chacaltana.

A Dios, a mi esposa Isabel por su apoyo, su ánimo a seguir adelante y comprensión, a mis padres y hermanos por haberme guiado en el camino del conocimiento y unidad familiar.

Rómulo Triveño García.

Resumen Ejecutivo

Actualmente, la gastronomía y el mayor número de restaurantes se concentran en la ciudad de Lima. Bajo el nuevo concepto de fusión y el boom gastronómico, muchas de las cocinas regionales han perdido valor y reconocimiento de parte del sector público y privado. En tal sentido, el presente estudio busca identificar las posibles barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. Además, es importante para el crecimiento económico de la región Ica conocer las limitaciones y aportes que cada restaurante de comida típica regional genera. De esa manera podría proponerse la ejecución de un planeamiento estratégico y la elaboración y ejecución de un programa de mejora continua que ayude a: (a) el crecimiento del sector restaurantes u otros miembros de la cadena gastronómica, (b) la generación de nuevos puestos de trabajo, y (c) la mejor gestión del empresariado iqueño.

Para tal fin, la presente investigación cualitativa contó con la participación de 14 restaurantes de comida típica regional de la provincia de Ica. Se utilizó la técnica de entrevistas de profundidad, permitiendo a los entrevistados expresarse en sus respuestas. Estas entrevistas fueron realizadas a los mismos propietarios de los restaurantes y sus respuestas fueron grabadas, transcritas en formato digital y codificadas con ayuda del software Atlas.ti. Como resultado del análisis de la información, se encontró que los factores que agobian a los inversionistas, dueños de los restaurantes a seguir invirtiendo y creciendo son: el capital humano, las barreras relacionadas con el gobierno, la demanda, el financiamiento, disponibilidad de áreas y fallas de coordinación.

Finalmente, se espera que esta investigación sirva como referencia para otros estudios del sector restaurantes de la región Ica. Así como para aplicar estrategias

empresariales adecuadas y hacer notar al gobierno local que su participación es esencial para el impulso de la cocina regional iqueña y demás sectores económicos que participan en la cadena gastronómica.



Abstract

Currently, the gastronomy and most restaurants are concentrated in the city of Lima. Under the new concept of fusion and gastronomic boom, many regional cuisines have lost value and recognition from the public and private sector. In this regard, this study seeks to identify potential barriers to growth for restaurants from the sector of typical regional food in the province of Ica. It is also important for economic growth in the Ica region to know the limitations and contributions that each restaurant with typical regional food generated. That way you could propose the implementation of a strategic planning and the development and implementation of a continuous improvement program to help: (a) the growth of restaurant sector or other members of the food chain, (b) generating new jobs, and (c) better management of Ica entrepreneurship.

To that end, this qualitative research involved the participation of 14 restaurants of typical food from Ica. In-depth interviews were used, allowing interviewees elaborate on their responses. These interviews were conducted with the same owners of the restaurants and their responses were recorded, transcribed and digitally encoded using the Atlas.ti software. As a result of data analysis, it was found that the factors that plague investors and restaurant owners to continue to invest and grow are: human capital, barriers related to the government, demand, financing, availability of areas and coordination failures.

Finally, it is hoped that this research will serve as reference for other studies about the restaurant sector from the Ica region. And to implement appropriate business strategies and make the local government realize that their participation is essential for the promotion of regional cuisine from Ica and other economic sectors involved in the food chain.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Propósito del Estudio.....	4
1.4 Importancia del Estudio.....	4
1.5 Naturaleza del Estudio.....	5
1.6 Preguntas de investigación	5
1.7 Marco Teórico	6
1.8 Definición de Términos.....	8
1.9 Supuestos	8
1.10 Limitaciones	9
1.11 Delimitaciones.....	9
1.12 Resumen	9
Capítulo II: Revisión de la literatura	11
2.1 El Sector Gastronómico en el Perú.....	11
2.2 Los Restaurantes en el Perú.....	18
2.3 El Turismo y su Relación con el Sector Restaurantes	22
2.3.1 El turismo cultural.....	22
2.3.2 El turismo gastronómico	23
2.4 Factores que influyen en el Crecimiento del Sector Restaurantes.....	26
2.4.1 Capital humano	27
2.4.2 Demanda.....	32

2.4.3 Participación del gobierno.....	37
2.4.4 Disponibilidad de áreas	41
2.4.5 Fallas de coordinación.....	41
2.4.6 Financiamiento	42
2.5 Resumen	44
2.6 Conclusiones.....	47
Capítulo III: Metodología	49
3.1 Diseño de la Investigación.....	49
3.2 Justificación del Diseño.....	50
3.3 Preguntas de la Investigación	50
3.4 Población	51
3.5 Consentimiento Informado	52
3.6 Selección de los Casos.....	53
3.7 Confidencialidad.....	53
3.8 Localización Geográfica.....	54
3.9 Procedimiento de Recolección de Datos	54
3.9.1 Fuentes de evidencia	54
3.9.2 Protocolo del caso	54
3.9.3 Casos pilotos	54
3.9.4 Esquema de las entrevistas.....	55
3.10 Instrumentos	55
3.11 Procedimientos de Registros de Datos	56
3.12 Análisis e Interpretación de Datos.....	57
3.12.1 Análisis individual de los casos	57
3.12.2 Cross-case analysis o análisis transversal de casos.....	58

3.13 Validez y Confiabilidad.....	59
3.14 Resumen	59
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	61
4.1 Perfil de los Informantes.....	61
4.2 Barreras al Crecimiento	63
4.2.1 Capital humano	65
4.2.2 Demanda.....	74
4.2.3 Barreras relacionadas con el gobierno.....	78
4.2.4 Disponibilidad de áreas	84
4.2.5 Fallas de coordinación.....	84
4.2.6 Financiamiento	85
4.3 Experiencias de Exito	87
4.4 Información Adicional.....	90
4.4.1 Nacimiento del negocio.....	90
4.5 Resumen	92
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	94
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Contribuciones.....	97
5.2.1 Contribución teórica.....	97
5.2.2 Contribución práctica	97
5.3 Recomendaciones	98
5.3.1 Recomendación teórica	98
5.3.2 Recomendación práctica	98
5.3.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.	99
Referencias.....	100

Apéndice A: Hoja de Información del Estudio 107
Apéndice B: Consentimiento Informado 109
Apéndice C: Protocolo del Caso 110
Apéndice D: Guía de la Entrevista 111



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distribución del Gasto Familiar 2009</i>	17
Tabla 2	<i>Grado de Instrucción de los Propietarios</i>	61
Tabla 3	<i>Zona de Ubicación de los Restaurantes</i>	62
Tabla 4	<i>Tipo de Clientes Principales de los Restaurantes Entrevistados</i>	62
Tabla 5	<i>Estadística de los Casos de Estudio</i>	63
Tabla 6	<i>Barreras al Crecimiento del Sector Restaurante de Comida Típica Regional en la Provincia de Ica</i>	64
Tabla 7	<i>Experiencias de Éxito</i>	87
Tabla 8	<i>Nacimiento del Negocio</i>	90
Tabla 9	<i>Cuadro comparativo de barreras</i>	98
Tabla 10	<i>Cuadro de recomendaciones prácticas</i>	99

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Evolución de las franquicias.	21
<i>Figura 2.</i>	Franquicias en el extranjero.	21
<i>Figura 3.</i>	Jerarquía de las experiencias culinarias.	24
<i>Figura 4.</i>	Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica a febrero de 2014.....	35
<i>Figura 5.</i>	Variación porcentual del promedio anual del PBI, según región, 2001-2012.	36
<i>Figura 6.</i>	Niveles socioeconómicos en zonas urbanas, 2012.....	37
<i>Figura 7.</i>	Evolución del crédito en la Región de Ica (en millones S/.).....	43
<i>Figura 8.</i>	Evolución del crédito en la Región de Ica y en el Perú.	44
<i>Figura 9.</i>	Mapa provincial de Ica.	52

Capítulo I: Introducción

En los últimos años la gastronomía peruana ha alcanzado un crecimiento y reconocimiento a nivel nacional e internacional. Este reconocimiento ha sido posible por las organizaciones de ferias gastronómicas, los concursos internacionales, los programas de apoyo de organismos de Estado, el desarrollo del turismo, entre otros. Este esfuerzo conjunto ha permitido el posicionamiento de ciertas cocinas regionales como la de Lima, Ancash, y Arequipa. Por otro lado, a pesar de los esfuerzos de distintas figuras y/o entidades públicas y privadas por dar a conocer la cultura a través de la comida peruana y sus diversas regiones, la gastronomía se encuentra centralizada en la región Lima (Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA], 2013). Otras cocinas regionales como la de Ica están prácticamente excluidas de este segmento gastronómico. Por tanto, es importante identificar cuáles son las barreras al crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional de la provincia de Ica. El análisis de estas barreras permitirá incrementar las ventas en este sector de restaurantes.

1.1 Antecedentes

Avolio, Camacho, López, y Pérez (2008) señalaron lo que no se está haciendo internamente para impulsar la gastronomía. Observan que el desarrollo de la misma se ha concentrado principalmente en Lima. Esta situación acarrea un serio problema, pues no existe inversión, difusión ni investigación para poner en marcha la necesaria revalorización de las cocinas regionales. Adicionalmente, indican que existe una deficiente gestión de restaurantes, servicios de baja calidad con problemas de comercialización y estandarización, y falta de autenticidad. Todos estos factores contribuyen a que la cocina regional peruana, aun teniendo riqueza, no sea reconocida como tal.

Arellano Marketing (2009) demostró que el 95% de los peruanos están orgullosos de ser peruanos por su gastronomía y que dentro de las actividades que realizan en su tiempo libre, ir a comer fuera de casa es una de las más mencionadas. La asistencia al tipo de restaurantes se da en la siguiente proporción: pollerías 56%, cebicherías 24%, chifas 20%, restaurantes campestres 11%, y restaurantes típicos regionales 11%. De esta manera, se puede ver el rol importante que juegan los restaurantes en el país. Asimismo, se indicó que la gastronomía influyó en la decisión del 42% de los turistas extranjeros a la hora de elegir el Perú como destino turístico, y el 93% afirmó que la comida peruana cubrió sus expectativas. Estas cifras muestran lo importante que es para una región tener restaurantes que ofrezcan buena comida (Arellano Marketing, 2009).

APEGA (2013) indicó que en los últimos años la gastronomía peruana ha adquirido una importancia muy significativa en la economía del país. Estimó que en el 2011, el gasto de alimentación representó el 9.5% del PBI proyectado; es decir S/.45,000 millones (APEGA, 2013) y en el 2013, el sector restaurantes y hoteles tuvo una participación del 3.8% en el PBI global en comparación del 2.9% en el 2007 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a).

A continuación se analiza el caso de la Región Ica; la misma que resulta un caso interesante en lo que se refiere al sector restaurantes. En términos generales, la región ha experimentado un incremento de la inversión pública y privada logrando así el crecimiento de la economía. Esto a su vez contribuye a reducir la pobreza, principalmente alentando el aumento del empleo y la generación de mayores ingresos familiares (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2012). En tal sentido, la región aporta el 3.1% al Valor Agregado Bruto Nacional y, a su vez, el 22.6% al PBI de la Macro Región Centro. La Región Ica es la séptima economía a

nivel nacional y se ubica como la tercera dentro de la Macro Región Centro. Además, las actividades que impulsan la economía de esta región son la manufactura, agricultura, caza y silvicultura, construcción, otros servicios (i.e., hoteles, restaurantes, financieros, y de seguros) y el comercio (“Macro Región Centro,” 2013).

En ese sentido, en cuanto al sector hoteles y restaurantes la Región Ica logró un crecimiento del 8.6% en el 2012 con respecto al año anterior. A pesar de la tendencia al crecimiento, se observa que es inferior al de otras regiones como Ucayali que creció en 11.2%, Cusco en 10.2%, Áncash en 9.8%, La Libertad, y Lambayeque en 9.6% respectivamente en el mismo año (INEI, 2013).

Finalmente, se puede ver que el nivel económico de la Región Ica es favorable para el desarrollo regional. Sus niveles de ingresos han logrado reducir los índices de pobreza, de desempleo y aumentar los ingresos familiares, permitiendo un mayor consumo. Se ve también el incremento de la inversión pública y privada. Sin embargo, esta inversión ni el crecimiento se ve reflejada en el sector de restaurantes de comida típica regional. De hecho, los entrevistados manifestaron que sí existe la inversión privada, pero que no se puede identificar si existe o no la inversión en el sector restaurantes de comida típica regional.

1.2 Definición del Problema

De acuerdo con la información recabada, el sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica no muestra un crecimiento sostenido. Los entrevistados indicaron que sí existe inversión privada en el sector restaurantes, pero no de comida típica regional. A pesar de la variedad de platos típicos, buena comida, conocimiento para preparar los potajes, insumos y otros, existe poca inversión en el sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.

1.3 Propósito del Estudio

El propósito general del presente estudio consiste en identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. Para ello, se recopilan y analizan los testimonios de los dueños de los restaurantes de comida típica regional. Asimismo, de manera específica:

- Identificar si el capital humano es una fortaleza o una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.
- Analizar si la demanda (preferencias del consumidor, situación económica y el turismo de la zona) constituye una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.
- Describir si la participación del gobierno (informalidad, ferias gastronómicas) contribuye o es una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.
- Identificar si los espacios en los que se desenvuelven los restaurantes de comida típica regional son suficientes o hay una falta de disponibilidad de áreas que les está impidiendo su crecimiento.
- Analizar si la ausencia de convenios constituye una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.
- Identificar cuáles son las barreras de financiamiento que impiden el crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.

1.4 Importancia del Estudio

La importancia del presente estudio se basa en que el sector gastronómico y sectores relacionados con la cadena gastronómica tienen una alta participación en la

economía peruana. No obstante, en Ica aunque se han incrementado los niveles de vida, el ingreso familiar, y la inversión tanto pública como privada; el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional no es tan representativo como en otras regiones. Sin embargo, existe un enorme potencial de crecimiento de este sector debido a la variedad de platos típicos, buena comida, conocimiento para preparar los potajes, insumos y otros. En ese sentido, es importante identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica, pues ello permitirá: el crecimiento del sector restaurantes de comida típica y los demás representantes de la cadena gastronómica, la generación de nuevos puestos de trabajo, y la mejor gestión del empresariado iqueño.

1.5 Naturaleza del Estudio

El presente estudio tiene una naturaleza cualitativa cuya finalidad es identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. Los datos se recolectaron a través de entrevistas de profundidad a los propietarios de los restaurantes, en donde narraron sus experiencias empresariales. Estos datos fueron recolectados en distintas sesiones y lugares, utilizándose una guía de preguntas como pauta cuyo audio ha sido grabado y transcrito a formato digital (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Asimismo, los resultados obtenidos han sido codificados, categorizados y analizados con ayuda del software Atlas.ti.

1.6 Preguntas de investigación

El estudio de investigación se orientará a resolver la siguiente pregunta general: ¿Cuáles son las barreras al crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica? Esta pregunta será respondida a través de las siguientes preguntas específicas:

¿El capital humano es una fortaleza o una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿De qué manera la demanda (preferencias del consumidor, situación económica y el turismo de la zona) constituye una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿De qué manera la participación del gobierno (informalidad, ferias gastronómicas) contribuye o es una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿Los espacios en los que se desenvuelven los restaurantes de comida típica regional son suficientes o hay una falta de disponibilidad de áreas que les está impidiendo su crecimiento?

¿La ausencia de convenios constituye una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿Cuáles son las barreras de financiamiento que impiden el crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

1.7 Marco Teórico

El presente estudio utiliza el modelo de Hausmann, Rodrik, y Velasco (2005), quienes indicaron que existen varios posibles factores que pueden explicar el lento crecimiento de una economía. De acuerdo con estos autores, el lento crecimiento de un sector se puede explicar por dos grandes razones: alto costo de financiamiento o bajos retornos a la inversión. Por un lado, según el modelo, el alto costo de financiamiento podría desincentivar la inversión en un determinado sector.

Por otro lado, los bajos retornos a la inversión se pueden explicar por bajos retornos sociales o baja apropiabilidad. Bajos retornos sociales implican 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 muy alta con respecto a los costos de producción. Una baja apropiabilidad de los retornos sociales puede llevar a que los retornos privados a la inversión sean bajos. Con baja apropiabilidad, Hausmann et al. (2005) se refieren a que una actividad puede generar valor para la sociedad y pese a ello las empresas no obtienen un gran retorno por la inversión.

Tres factores pueden explicar la baja apropiabilidad. Un primer factor es el sistema tributario. Si los impuestos son muy altos, entonces una actividad puede generar altos retornos sociales, pero no retornos privados. Un segundo factor refiere a los factores institucionales, tales como ineficiencia burocrática, corrupción, y crimen.

Finalmente, un tercer factor es el de los 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 a la inversión serían altos. Si no se ponen de acuerdo, los servicios no se proveerían y los retornos privados a la actividad económica podrían ser bajos (Hausmann et al., 2005).

El modelo de Hausmann, Rodrik, y Velasco (2005), permite hacer un diagnóstico de las limitaciones de crecimiento de un país o sector económico e identificar las limitaciones más importantes que requieren la mayor atención del estudio. Esto permite tener información de apoyo para la formulación de estrategias adecuadas para el crecimiento del país o sector económico. Esta metodología se basa en hipótesis alternativas que busca activar el crecimiento y detectar los obstáculos que lo impiden.

1.8 Definición de Términos

Barreras al crecimiento. Es todo aquel obstáculo que limita o impide que las cosas se desarrollen de manera fluida y normal. En el área de negocios, se dice que son los obstáculos que impiden el logro de los objetivos trazados, los mismos que reducen la rentabilidad y/o vida útil del negocio.

Categoría de restaurante. Rango definido por el Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de 5, 4, 3, 2, o 1 tenedor (MINCETUR, 2004).

Gastronomía. A continuación se presentan dos definiciones:

Es el “arte de preparar una buena comida”, y la “afición de comer regaladamente” (“Gastronomía,” s.f.).

Por su lado, Alfaro (2007), dijo:

En muchas ocasiones he escuchado hablar del arte de la cocina. Esta frase se ha convertido en definición de gastronomía, es social y culturalmente aceptado pensar en la cocina como un arte: el trabajo de transformar los alimentos ha trascendido de un oficio a una manifestación artística. (párr. 1)

Restaurante. De acuerdo con Méndez (como se citó en Avolio et al., 2008), restaurante es “un local público donde se sirven comidas y bebidas” (p. 13).

Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes (MINCETUR, 2004).

1.9 Supuestos

Los supuestos de este estudio son los siguientes:

1. Las personas presentadas como dueños son los responsables directos de la gestión de los restaurantes.

2. Las respuestas de los empresarios son verídicas y se ajustan a la realidad y experiencias de su propio negocio.

1.10 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

1. La información que se obtenga de las entrevistas a profundidad se basará en narraciones sobre las experiencias de los empresarios.
2. Algunos empresarios no tuvieron la disposición para participar en el presente estudio y otros no participaron por viajes de negocios.
3. Al tratarse de una investigación cualitativa el estudio no incluye datos estadísticos ni contrasta hipótesis.

1.11 Delimitaciones

En base a la relación proporcionada por MINCETUR (2014) a marzo del mismo año de todos los restaurantes registrados en la provincia de Ica, se filtraron aquellos que eran restaurantes de comida típica regional. Es decir, que en su carta ofrecían al menos un plato típico de la región. Como resultado de este filtro se obtuvo 25 restaurantes como población, localizados en la ciudad de Ica y los distritos de Subtanjalla, Salas Guadalupe, La tinguña, Parcona, y Los Aquijes.

1.12 Resumen

Actualmente, la valorización por el sector público y privado de la comida regional en el departamento de Ica se viene perdiendo. La presente investigación busca identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. Para ello, se analizan las experiencias e información de los dueños de los restaurantes de comida típica regional y se da cuenta de su testimonio sobre la realidad y gestión de sus negocios.

El presente estudio es importante pues se basa en que el sector gastronómico y los sectores relacionados con la cadena gastronómica representan un alto porcentaje de la economía peruana. No obstante, en Ica aunque se han incrementado los niveles de vida, el ingreso familiar, y la inversión tanto pública como privada; el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional no es tan representativo como en otras regiones. Sin embargo, existe un enorme potencial de crecimiento de este sector debido a la variedad de platos típicos, buena comida, conocimiento para preparar los potajes, insumos y otros. En ese sentido, es importante identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica, pues ello permitirá: el crecimiento del sector restaurantes de comida típica y los demás representantes de la cadena gastronómica, la generación de nuevos puestos de trabajo, y la mejor gestión del empresariado iqueño.

Este estudio se ha trabajado bajo los siguientes supuestos: (a) las personas presentadas como dueños son los responsables directos de la gestión de los restaurantes, y (b) las respuestas de los empresarios son verídicas y se ajustan a la realidad y experiencias de su propio negocio. Por otro lado, tuvo tres limitaciones: (a) la información que se obtenga de las entrevistas a profundidad se basará en narraciones sobre las experiencias de los empresarios, (b) algunos empresarios no tuvieron la disposición para participar en el presente estudio y otros no participaron por viajes de negocios, y (c) al tratarse de una investigación cualitativa el estudio no incluye datos estadísticos ni contrasta hipótesis. Finalmente, la delimitación del presente estudio consistió en la selección de los restaurantes que ofrecen al menos un plato típico regional y que se ubican en la provincia de Ica.

Capítulo II: Revisión de la literatura

La gastronomía peruana viene experimentando una etapa de auge en los últimos años, que según Avolio et al. (2008):

Le ha permitido destacar entre las culinarias más renombradas del mundo gracias a la variedad y originalidad de sus potajes. Este proceso ha venido acompañado por la multiplicación de la oferta gastronómica existente en la capital y en algunas ciudades del país, que se ve fortalecida por la labor de empresarios que están instalando restaurantes de cocina nacional en diversas partes del mundo. (p. 67)

En ese mismo estudio, Avolio et al. llegaron a la conclusión que: “el desarrollo de la gastronomía se ha concentrado principalmente en Lima, lo que refleja el centralismo de nuestro país e impide el surgimiento de las cocinas regionales” (p. 124). Esto significa que el desarrollo de la gastronomía peruana no es equilibrado, no es igual en todo el país, y que esta tiene un carácter centralista, no obstante debe reconocerse la riqueza que tienen las cocinas regionales en el Perú.

El presente capítulo expone la literatura respecto a la gastronomía peruana, desde un aspecto general a uno específico. Primero, se presenta el sector gastronómico en el Perú desde sus inicios, cómo y cuándo nace las cocinas regionales y cuáles son las más representativas. Segundo, un análisis de los restaurantes en el Perú y su crecimiento nacional e internacional (franquicias). Tercero, se explica cómo el turismo aporta y cuál es su relación con el sector restaurantes. Finalmente, se describe la literatura sobre los factores que influyen en el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional de la provincia de Ica.

2.1 El Sector Gastronómico en el Perú

La base principal de la gastronomía peruana se debe a su diversidad cultural producto de las distintas migraciones que se fueron dando en el Perú desde el periodo

del virreinato pudiendo identificar cuatro grupos muy importantes. En 1532 los españoles llegaron al Perú imponiendo su cultura ideológica y religiosa pero también iniciando un proceso de mestizaje a lo que fue naciendo el concepto de criollo. Así mismo desde 1821 fueron llegando emigrantes chinos y japoneses como mano de obra para el campo juntándose a la afroamericana importada como esclavos. A esto le sumamos que aproximadamente 150,000 europeos emigraron al Perú entre el siglo XIX y el XX. Estas culturas al no encontrar la totalidad de ingredientes autóctonos para preparar sus alimentos fueron utilizando recursos locales importantes como la papa, el camote, el ají, especias, y menestras que se fueron combinando con los ingredientes de otras culturas y que dieron origen a la gran diversidad culinaria con la que cuenta la gastronomía peruana (Bonfiglio, 2008).

Avolio et al. (2008) indicó que la riqueza de la gastronomía se puede evidenciar “en la variedad de comidas y bebidas, así como en el entorno determinado por las costumbres y los hábitos de consumo” (p. 47). Agrega que el conjunto de recuerdos, hábitos y valores generan la identidad del grupo y que forman parte del patrimonio local, compuesto por los alimentos y las técnicas de cocción que confieren singularidad a cada grupo. “De este modo, señala que la cocina peruana representa la memoria del ciudadano peruano, reconocido por sus alimentos y sus técnicas culinarias”. (p. 47)

En ese sentido, Avolio et al. (2008) dijo que es necesario conocer qué se ha hecho por la investigación, preservación, conservación y valorización de la gastronomía en el Perú, porque sí contribuye a los procesos de identidad regional y nacional. Además, para el logro de este objetivo señalan los especialistas, el Estado peruano, a través del Instituto Nacional de Cultura (INC), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), las universidades públicas y privadas, las

escuelas y los institutos de cocina, los centros de investigación, y demás instituciones relacionadas a esta actividad, deben unir sus esfuerzos para promover el valor del patrimonio alimentario y culinario del Perú con el aporte de estudios e investigaciones. Por consiguiente, el Estado peruano ha estado promoviendo el desarrollo de la identidad nacional empleando la gastronomía peruana, razón por la cual se ha declarado Patrimonio Cultural de la Nación a la Cocina Peruana como expresión cultural cohesionadora que contribuye, de manera significativa, a la consolidación de la identidad nacional (Resolución Directoral Nacional N° 1362/INC-2007, 2007).

Al respecto, a fines de 2007 nace con el nombre de Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) quien en poco tiempo logró reunir a los principales actores de la gastronomía y cocinar un menú de actividades que promueva la cocina peruana y refuerce su identidad cultural. Congregó a gastrónomos, nutricionistas, centros de formación en cocina, dueños de restaurantes, cocineros, investigadores, enólogos, y periodistas. Además, trabaja de la mano con universidades, productores agropecuarios, pescadores artesanales, comerciantes de mercados, Estado, y empresa privada (APEGA, 2013).

A fines del mismo año, crea “Mistura”; una de las ferias gastronómicas que ha dado impulso a la cocina peruana y que es un espacio en la ciudad de Lima donde se encuentran todas las sangres, sabores, aromas, y texturas del Perú. Es considerada la gran fiesta cultural del país donde se celebra la gastronomía y diversidad cultural y biológica del Perú. Empieza en el 2008 por un periodo de tres días, en el que albergó a aproximadamente 30 mil personas; en el 2010 abrió sus puertas por 5 días a más de 250 mil y en el 2012 recibió durante 10 días a más de 506 millones de visitantes, de los cuales aproximadamente 25 mil fueron turistas, entre nacionales e internacionales. Apega apoya y asiste también a otras ferias gastronómicas nacionales y regionales

como son: “Perú Mucho Gusto”, “Sabe a Perú”, “Festisabores”, y “De Gusto Moquegua” (APEGA, 2013).

Uno de los objetivos de APEGA (2013) es promover la cocina peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico, progreso y bienestar para todos los peruanos. Para ello, se están desarrollando diversas rutas gastronómicas en algunas zonas del país que cuentan con buena cocina, atractivos e infraestructura. Por ejemplo: “La ruta Moche” que conectará 150 establecimientos en la Libertad y Lambayeque. Entre los elementos que se requieren para pertenecer a las rutas gastronómicas se tiene:

- Buena comida;
- Accesibilidad – Infraestructura;
- Sanidad: Buenas prácticas de manufactura (BMP);
- Atractivos turísticos y naturales (e.g., museos, huacas, playas, etc.);
- Servicio de calidad;
- Información; y
- Acceso a tecnología.

Por otro lado, el Estado peruano también ha creado organismos como PROMPERU, para fortalecer la difusión y promoción de la gastronomía peruana dentro del país y en el extranjero. En el contexto interno del país, es importante mencionar, que el Perú posee una gran oferta de comidas por múltiples razones. Existen en primer lugar, varias cocinas regionales cuyo resultado es una abundancia de gustos y preferencias locales diferentes (Avolio et al., 2008, p. 48). Por ello, las cocinas regionales hacen gala de lo que su tierra produce y demuestran con sus ricos potajes. Si bien es cierto, la mayoría de información encontrada señala a la gastronomía y su servicio de restaurantes en Lima, se sabe que algunas, más que otras regiones, sí dan soporte y empuje a sus cocinas regionales. Como, por ejemplo,

Arequipa, de la cual dan cuenta de la importancia y valor de la misma no solo expertos sino también su Gobierno Regional.

Entre las cocinas regionales (Avolio et al., 2008), “Arequipa es probablemente la región de mayor tradición y fama culinaria” (p. 50). La mayoría de expertos y estudiosos del tema, coinciden en esta apreciación. Por su lado, Blanco, Huancapaza, & Ortiz (2009) señalaron que: “la cocina arequipeña constituye. . . , una de las más logradas expresiones culturales del sur andino, resultado de un proceso de mestizaje que suma casi cinco siglos y que ha configurado las principales características de su personalidad colectiva” (p. 2). Asimismo señala que:

Su protección y promoción ha de tener un positivo impacto en la consolidación de Arequipa como destino gastronómico de primer orden, en la explotación sustentable de sus recursos alimenticios, en el potencial exportable de estos y en la afirmación de su personalidad mestiza, ajena a las polarizaciones excluyentes. (p. 2)

De otro lado, el Gobierno Regional de Arequipa desde el año 2005 determinó establecer la promoción de la gastronomía arequipeña como uno de los ejes estratégicos del desarrollo regional. Ese año, el Consejo Regional de Arequipa emitió la Ordenanza Regional N° 004-2005-CR/Arequipa (2005), a través del cual aprueba primero “Declarar a la Región Arequipa como Capital Gastronómica del Perú” (p. 308070); segundo, dispone “que la Dirección Regional de la Producción y Turismo del Gobierno Regional de Arequipa, promueva la diversidad de platos típicos de la Región Arequipa a nivel nacional e internacional” (p. 308070); tercero, dispone “que la Dirección Regional de Agricultura proteja y promueva la producción de los diversos ingredientes utilizados en la elaboración de las comidas típicas y originarias de la Región” (p. 308070); y, cuarto, dispone “el ordenamiento de la gastronomía arequipeña, y encarga a la Dirección de la Producción del Gobierno Regional de

Arequipa la elaboración de un recetario oficial de las comidas arequipeñas” (p. 308070).

En cuanto a Lima, quien fue declarada como capital gastronómica de América, según Resolución Directoral Nacional N°1076/INC-2004 (2004), cuenta con un gran número de restaurantes que se encargan de atender la diversidad de la gastronomía peruana. Al respecto, en el año 2009 abrió cerca de 11 mil restaurantes. Es así que el boom de la gastronomía peruana trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico de las regiones y del país, tanto en cuanto a la generación de empleo e ingresos en el propio sector como por la demanda que genera de productos agropecuarios, recursos hidrobiológicos, productos envasados, utensilios de cocina, etc. (APEGA, 2013).

En cuanto a la cocina y servicio de restaurantes iqueño -objeto de estudio- no se ha escrito, investigado ni valorado lo suficiente; como se puede evidenciar en los estudios mencionados. Sin embargo, Ica tiene mucho que explotar. Su principal actividad económica es la exportación de alimentos como el espárrago, pecana, palta, alcachofa, paprika, cebolla, y uva. Su licor de bandera es el pisco, nombre que proviene de una ciudad portuaria en la región y que se elabora a base de uva (Lerner, 2014). Su gastronomía principalmente tiene como ingrediente “el pallar”, cuya denominación de origen le fue otorgada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) el 2007 después de realizar exhaustivos estudios históricos que lo datan con más de 5,000 años A.C. estando presente en los hallazgos de las principales culturas precolombinas del Perú, convirtiéndolo en el segundo producto con denominación de origen para la región de Ica junto con el pisco. Otro protagonista principal de la gastronomía regional de Ica es la carapulcra, cuyo principal ingrediente es la papa seca. Este plato de origen andino se presume que debió ser inicialmente un guiso a base de carne y

grasa de llama. Por su bajo costo era el alimento ideal para los esclavos de origen africano que trabajaban en los cañaverales de azúcar en el norte del país. Este insumo fue combinado con otros ingredientes dando origen a la carapulcra que pasó de ser un plato de pobres (Coloma, 1998) a un festín de reyes (Palma, 1968).

El desarrollo económico de las distintas regiones ha provocado la repetición de la siguiente frase: “Más se gana, más se come”; frase que utiliza APEGA para explicar el gasto familiar. Arellano Marketing (2009) indicó que el gasto familiar en consumo privado creció positivamente el año 2008; no obstante, es de resaltar que el gasto específico en alimentación dentro del hogar ha crecido mucho más. En relación al gasto en alimentos y restaurantes creció un 4.4% en el primer trimestre del 2009 con respecto al año anterior. En la Tabla 1 se muestra la distribución del gasto familiar al 2009 y en donde se aprecia que el rubro de alimentación ocupa la tercera parte con un 35% de participación del gasto total familiar.

Tabla 1

Distribución del Gasto Familiar 2009

Rubro	%
Casa	12
Educación	9
Ropa	9
Transporte	8
Alimentación	35
Salud	7
Cuidado personal	6
Estética	3
Diversión	5
Ahorro	6

Nota. Adaptado de “El Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú,” por Arellano Marketing, 2009, p. 26. Recuperado de http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf

En cuanto a la generación de empleos, APEGA (2013) dijo que cada vez más peruanos trabajan en hoteles y restaurantes. Producto del boom gastronómico 379,800 peruanos han trabajado en la actividad de restaurantes y hoteles al 2010, siendo una participación del 7% de la población económicamente activa (PEA) el mismo año. El número de locales aumenta por el incremento del número de personas que comen fuera de casa. Por ejemplo, en el 2010 el crecimiento del número de sangucherías y cafeterías en Lima fue de 65%. Ese mismo año, un 5.6% de la población limeña trabajó en restaurantes, es decir, cerca de 150 mil limeños. Sin embargo, la actividad de restaurantes y hoteles sigue siendo informal. La formalidad en la PEA ocupada de Lima al 2009 en el sector hotelería y restaurantes es del 21%, siendo el 79% de trabajadores informales. Asimismo, el boom gastronómico ha hecho posible el incremento de restaurantes en todo el país por lo que miles de jóvenes se han interesado por la cocina. Son aproximadamente 15 mil los estudiantes de gastronomía que egresan cada año en Lima. Siendo 85 las instituciones educativas que imparten la carrera de cocina en dicha ciudad. Sin embargo, en la provincia de Ica no se cuenta con instituciones que impartan esta carrera. Lo más cercano que se tiene es la Escuela de Cocina San Andrés en la provincia de Pisco, la misma que se creó con el apoyo de APEGA y el liderazgo de Gastón Acurio. De igual manera, no hay escuelas ni centros educativos hasta el momento que formen a profesionales en atención (mozos), problema que vienen atravesando muchos restaurantes, en su mayoría de provincias.

2.2 Los Restaurantes en el Perú

En el Perú, mediante Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR se aprueba el *Reglamento de Restaurantes*, donde se establece que los restaurantes se clasifican en un tenedor, dos tenedores, tres tenedores, cuatro tenedores, y cinco tenedores. Considerados como restaurantes turísticos a aquellos que hayan sido calificados de

tres a cinco tenedores y que cumplan con alguna de las siguientes condiciones: (a) se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación, (b) se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana, (c) cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (i.e., pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente, y (d) ofrezcan espectáculos de folklore nacional. Además, los restaurantes de cinco tenedores calificados como restaurantes turísticos cuando presten servicios adicionales complementarios o no, deberán garantizar la atención de por lo menos de 40 comensales en forma simultánea (MINCETUR, 2004). Por otro lado, estos mismos restaurantes se pueden diferenciar por el tipo de comida, servicio, y lugar dónde se desenvuelven. Entre ellos se puede mencionar los restaurantes de comida china, criolla, japonés, pescados y mariscos, regional, contemporánea, italiana, carnes y parrillas, restaurantes de comida rápida, buffet, de hotel, de carretera, campestre, gourmet, entre otros.

Según se indicó en Avolio et al. (2008), restauración es “la acción de restaurar a la persona que tiene hambre mediante la comida” (p. 13). Estos mismos autores señalan que restaurante “es el establecimiento abierto al público al que se va a hablar de negocios y en ocasiones a comer” (p. 471).

Además, Avolio et al. (2008) manifestaron:

Se llama restaurante al local público donde se sirven comidas y bebidas.

Agrega que los restaurantes existen desde tiempos de Roma y que fue en Francia donde nacieron los más lejanos antecesores de los actuales, pues luego de la conmoción generada por la revolución, en el siglo XVIII, numerosos cocineros que trabajaban para la realeza y para familias aristocráticas tuvieron que buscar nuevas formas de sustento y empezaron a preparar y servir comidas y bebidas en sus propios domicilios. (p. 13)

Blanco et al. (2009) señalaron:

“restauración fuera del hotel” es el servicio según el cual las empresas ofrecen comidas y bebidas a cambio de un precio fijo. Las empresas pueden ser de diversos tipos: restaurantes, cafeterías y bares, empresas de comida rápida, *catering*, y de restauración industrial para colectividades (empresas, colegios, hospitales, cárceles, etc.). (pp. 24-25)

El boom gastronómico acompañado del crecimiento económico y del auge del turismo hace posible el aumento de restaurantes en el país. En el 2001 había en promedio 40,000 restaurantes en el Perú y para el 2011 se estima que el número estaría entre 77 y 80 mil, es decir, el doble. En el año siguiente, la actividad de restaurantes durante el primer trimestre del 2012 creció 9.5%. Finalmente, el crecimiento de la cantidad de restaurantes a nivel nacional desde el 2009 fue de 17% (APEGA, 2013).

La difusión de la gastronomía peruana no sólo es interna sino también externa y se demuestra por el ritmo sostenido de crecimiento que tienen las franquicias peruanas en el extranjero, incluso se nota una aceleración en los últimos años gracias a la explosión gastronómica. El monto que facturaron las franquicias nacionales en gastronomía fue de US\$160.8 millones en el 2010, para lo cual se asignó 8 mil empleos directos en franquicias nacionales (ver Figura 1).

Las franquicias peruanas principalmente de restaurantes, se expandieron al extranjero, sobre todo en latinoamérica (ver Figura 2). Los restaurantes peruanos en el extranjero además de promover nuestra gastronomía generan demanda de insumos peruanos y puestos de trabajo. Es así que, hay 300 restaurantes aproximadamente en Argentina; 105 en Chile que suman inversiones por US\$220 millones; 50 en Colombia que facturaron US\$25,000 millones en el 2010; más de 47 restaurantes

peruanos en Tokio; y en EE.UU. habría más de 500 restaurantes en 32 ciudades norteamericanas al 2012.

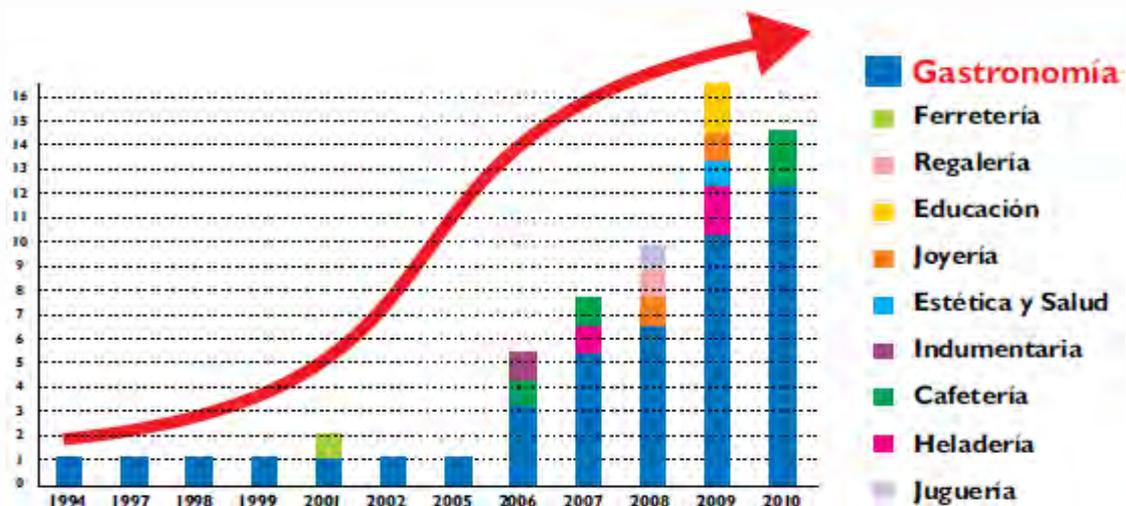


Figura 1. Evolución de las franquicias.

Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano al 2013,” por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), 2013, p. 50. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

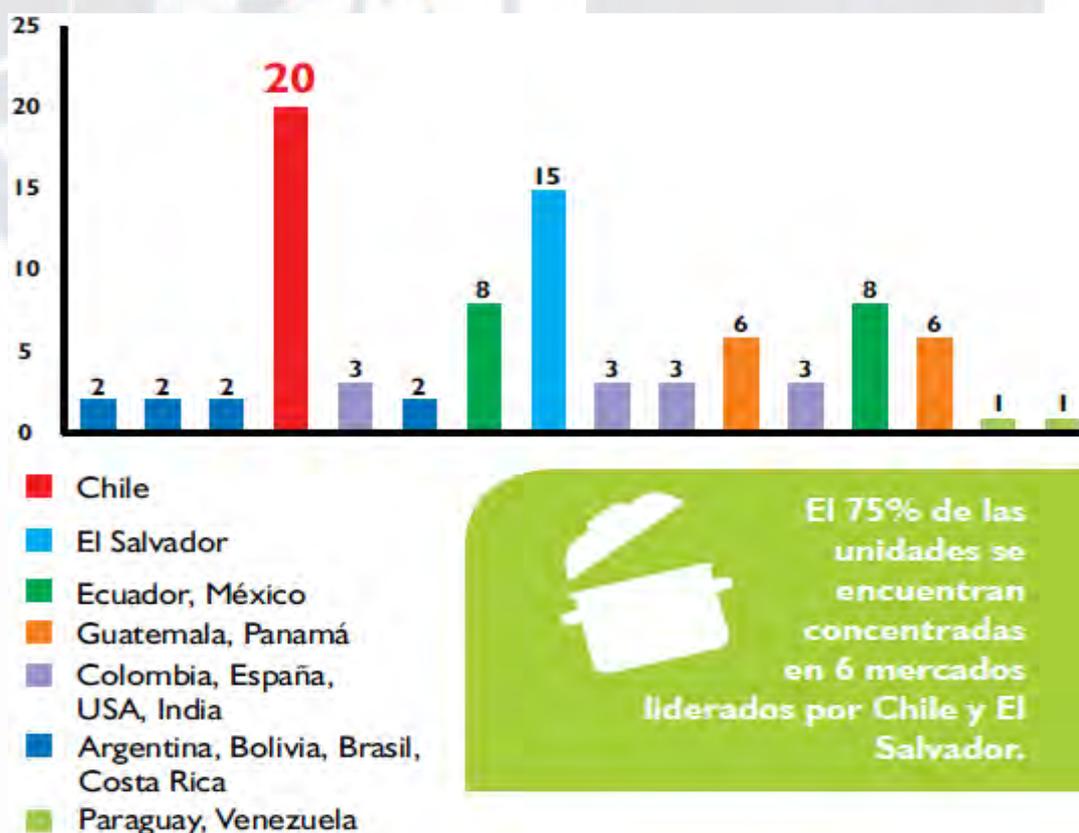


Figura 2. Franquicias en el extranjero.

Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano al 2013,” por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), 2013, p. 51. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

2.3 El Turismo y su Relación con el Sector Restaurantes

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1993), indicó que el turismo son “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (p. 9).

En el Perú hay cinco clases de turismo: (a) cultural (i.e., arqueológico, ecológico, de folclore), (b) de aventura, (c) rural o vivencial, (d) de interés, y (e) gastronómico (Blanco et al., 2009). En el presente estudio sólo se tratará el turismo cultural y gastronómico.

2.3.1 El turismo cultural

Jafari (2000), indicó que es “la manifestación comercializada del deseo del ser humano de ver cómo viven otras personas” (p. 639). Se basa en satisfacer las exigencias del turista curioso de ver de cerca a otros pueblos en su entorno auténtico y poder disfrutar de las manifestaciones de sus formas de vida que se reflejan en sus piezas de arte, la música, la literatura, la danza, las comidas, bebidas, tradiciones, el idioma y otros rituales (Jafari, 2000). Ha ido transformándose y adaptándose a las nuevas exigencias de la demanda y la gastronomía. Esta última enfocada como un componente turístico, está cobrando cada vez mayor importancia como un producto más para el turismo cultural. Los motivos principales se encuentran en la búsqueda del placer a través de los alimentos y el viaje. La exploración en las raíces culinarias y la forma de entender la cultura de un lugar a través de su gastronomía están adquiriendo cada vez mayor relevancia (Schlüter, 2002).

En Blanco et al. (2009) se definió al turismo cultural como “el conjunto de actividades que se desarrollan con el fin de facilitar al turista unos conocimientos y

ampliar su cultura desde una perspectiva del tiempo libre y de la civilización del ocio” (p. 29). Por su lado, la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) en Blanco et al. (2009) definió el turismo cultural como aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales, y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico.

Son actividades propias del turismo cultural: (a) visita a museos, rutas, itinerarios históricos y artísticos que permiten entrar en contacto con las diversas épocas históricas, artísticas, y culturales; (b) manifestaciones culturales y de espectáculos relacionados con la participación en festivales de música, cine, teatro, representaciones religiosas, corridas de toros, conciertos y ciclos de ópera, exposiciones de arte, etc.; (c) asistencia de cursos, seminarios, simposios culturales, etc.; y (d) manifestaciones folclóricos musicales, jornadas gastronómicas o cursos de cocina, exposiciones y cursos de artesanía, etc. (Blanco et al., 2009).

2.3.2 El turismo gastronómico

Blanco et al. (2009) señalaron que “para definir el turismo gastronómico se requiere diferenciar a los turistas que toman alimentos como parte de su experiencia de viaje, de aquellos turistas cuyas actividades, comportamientos e incluso selección del destino están influenciados por un interés en el alimento” (p. 36). Por otra parte, The Economic Planning Group of Canada en Blanco et al. (2009) desarrolló una jerarquización de las experiencias culinarias en tres niveles (ver Figura 3). Un primer nivel básico, que simplemente comprende la experiencia de salir a comer; un segundo nivel, que va más allá de lo básico y debe satisfacer los requerimientos mínimos que espera el visitante; y finalmente, un tercer nivel que es en realidad turismo culinario y

que incluye un itinerario planificado (ruta gastronómica) para asegurar el más alto nivel de calidad en cuanto a la experiencia (Blanco et al., 2009).

PROMPERÚ (como se citó en APEGA, 2013) indicó que la calificación de los turistas extranjeros fue de 8.3/10 puntos sobre la satisfacción en el servicio de restaurantes. Se destaca: la limpieza (8.02), el sabor de la comida (8.76), variedad de los platos (8.65), trato del personal (8.63), presentación del local (8.25), precio (8.43), servicios higiénicos (7.24), y rapidez en la atención (7.83). Es importante señalar que en base a esta calificación, los restaurantes en el Perú tienen aún bastante por mejorar, sobre todo en los dos últimos ítems mencionados.

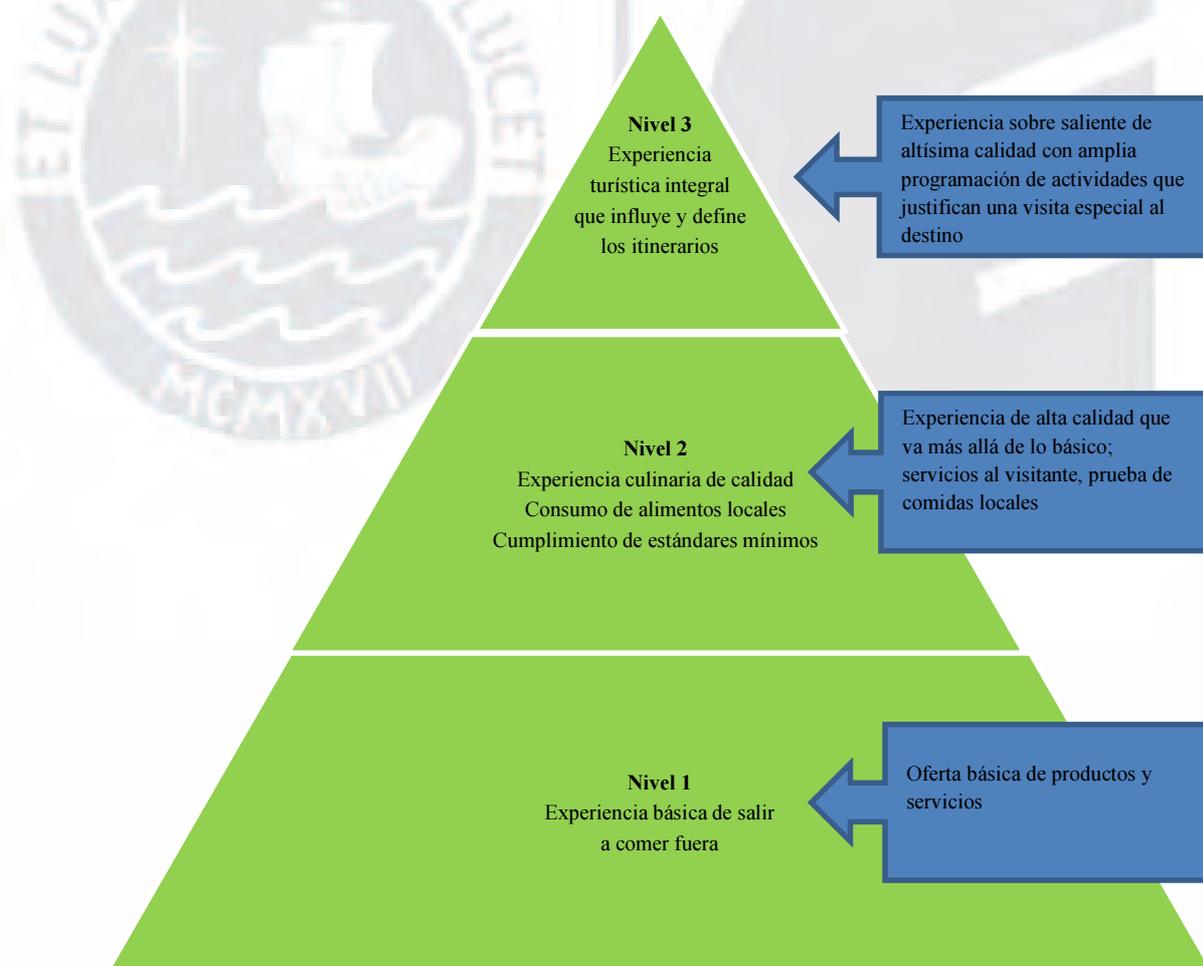


Figura 3. Jerarquía de las experiencias culinarias.

Tomado de “Plan Estratégico para el Desarrollo de la Gastronomía Arequipeña (Tesis de Maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú),” por M. Blanco, R. Huancapaza, y W. Ortiz, 2009.

Asimismo, PROMPERÚ en el año 2011 (como se citó en APEGA, 2013), realizó una encuesta a los turistas extranjeros. El resultado de esta encuesta fue que el 97% de los turistas se encontraron satisfechos con su visita y que el 87% estaba dispuesto a recomendar a familiares y amigos visitar el Perú. Por su lado, APEGA (2013) indicó que Arellano Marketing estimó que los aportes del turismo a la gastronomía en el 2011 tuvo un gasto promedio por turista extranjero en el Perú de US\$948, siendo el gasto diario en alimentación de US\$21. Por tanto, el gasto en el consumo de alimentos de los turistas extranjeros en el 2011 fue de más de US\$500 millones.

Finalmente, Vallmasdella (2014) indicó que la propuesta de valor de un restaurante debe definir la satisfacción del cliente pues consiste en la implementación y entrega de elementos intangibles capaces de crear lealtad. De esa manera se genera que los ingresos del negocio crezcan con el tiempo. La satisfacción del cliente está medida por varios factores pero la fórmula es “valor versus sacrificio”. Este sacrificio se divide en tres componentes: el monetario, el temporal y el físico.

El restaurante como cualquier empresa tiene un objetivo prioritario que cumplir: satisfacer al cliente, y si puede, ser mejor que los competidores. Para conseguir este propósito, sin el cual el negocio tendrá un futuro incierto, deberá proponer la mejor relación posible entre el valor que pretende entregar a los clientes y el sacrificio que les exigirá. Si el valor entregado supera el sacrificio exigido el cliente saldrá satisfecho del restaurante y volverá, en caso contrario es muy posible que en la próxima ocasión busque otra alternativa para comer. En ese sentido, Vallmasdella (2014) señaló que los principales factores de creación de valor en el restaurante son:

- El producto principal;
- El servicio: compra, elaboración y entrega del producto principal;
- La atención al cliente: amabilidad, hospitalidad, gestión de imprevistos o requerimientos especiales, recursos humanos, etc.;
- El establecimiento e instalaciones: decoración, conservación, higiene y mantenimiento, ubicación, entorno etc.; y
- La marca o nombre del establecimiento.

Conociendo las capacidades de los clientes a nivel de recursos monetarios y temporales, la satisfacción del cliente se convierte en el proceso de ajustar la propuesta de valor para igualar o positivar la fórmula (Vallsmadella, 2014).

2.4 Factores que influyen en el Crecimiento del Sector Restaurantes

El equipo investigador encontró que los factores que afrontan los empresarios de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica atienden tanto a las capacidades gerenciales como a la mano de obra calificada, que para razón del presente estudio se han agrupado en una barrera llamada el *capital humano*. Un segundo factor corresponde a la demanda, agrupa a las preferencias del consumidor, la situación económica y el turismo. El tercer factor corresponde a la participación del gobierno, hace referencia a la informalidad y las ferias gastronómicas. El cuarto factor corresponde a la disponibilidad de áreas para los restaurantes. El quinto factor corresponde a la firma de convenios. Finalmente, el sexto factor corresponde a las barreras de financiamiento. A continuación, se detalla de qué manera, cada factor influye en el crecimiento del sector restaurantes:

2.4.1 Capital humano

Uno de los factores que influyen en la natalidad de la empresa, según el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2012) es el factor personal, que está referido a las características personales que motivan a los individuos a convertirse en empresarios. Según el modelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) [Monitor Global de Actividad Emprendedora], todos los empresarios actúan en base a dos situaciones puntuales: por necesidad y por oportunidad. La necesidad se asocia a aquellos que tienen ingresos insuficientes (i.e., desempleados o subempleados). La oportunidad se da cuando se cree que se tiene un proyecto innovador para un bien o servicio; se visualiza una ventaja competitiva para ampliar la presencia en el mercado actual o futuro, o bien se cuenta con recursos propios para independizarse. Además, el empresario debe tener:

1. *Actitud*. Que comprende desde la motivación de ser empresario, el perfil personal (tolerancia al riesgo) y las redes de contactos que ayudan a resolver los problemas para afrontar la gestión de la empresa;
2. *Conocimientos y capacidades*. Principal factor para llegar a coronar el éxito y mantenerse en el mercado. Están referidos al stock de conocimientos, experiencia y visión del empresario necesarias para operar en el mercado; y
3. *Recursos financieros y tecnológicos*. Necesarios para poner en marcha y llevar adelante un proyecto empresarial.

Zack (1999) afirmó “Las organizaciones de negocios están viendo al conocimiento como su recurso más valioso y estratégico” (p. 125). Los negocios cuentan con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para poder usar una técnica muy conocida y poderosa que ayuda a definir las estrategias al

contrastar las habilidades internas de la firma, sus fortalezas y debilidades, relacionándolas a las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo (D'Alessio, 2008). La proposición innovadora de Zack (1999), es efectuar un análisis FODA basado en el conocimiento, mapeando los recursos y habilidades de conocimiento de la organización contra sus oportunidades y amenazas estratégicas para evaluar las posibles estrategias basadas en el conocimiento. April (2002) afirmó que en tanto las compañías participen en la economía del conocimiento, necesitan atender la gestión del conocimiento más holísticamente ya que se refiere a una ventaja competitiva sostenible.

Rubio y Aragón (2008) analizaron e indicaron que las capacidades directivas son consideradas el activo más importante en las pyme. Los directivos deben ser personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, procesen grandes volúmenes de información, sean capaces de gestionar sus empresas en entornos inciertos, y se orienten a la creatividad y la innovación. Existe una correlación positiva entre nivel de formación del directivo y su capacidad para realizar elecciones estratégicas. Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario, y cómo actuar en situaciones imprevistas. Los directivos deben aprovechar la cercanía a sus empleados para transmitir la unidad de propósito de la empresa, fomentar la iniciativa y el espíritu emprendedor.

Hindle (2008) nos recuerda que en 1988 Peter Drucker, el fundador de la ciencia de gestión moderna, escribió:

Las compañías típicas (del futuro) están basadas en el conocimiento; serán organizaciones formadas en su mayoría por especialistas que controlan su propio desempeño y ejercen la autodisciplina mediante el feedback con sus

colegas, clientes y casas centrales. Por este motivo, las compañías del futuro serán, como yo las llamo, organizaciones basadas en la información. (p. 133)

Hoy en día, se tiende a considerar que el conocimiento es el bien más valioso de toda compañía. “El conocimiento se encuentra tanto en las mentes y en los corazones de los empleados de la compañía como en bases de datos formales, patentes, derechos de autor, etc.” (Hindle, 2008, p. 133). No reconocer el valor requerido a la gestión de recursos humanos es una de las principales causas de fracaso en las pyme. El éxito competitivo de estas empresas depende directamente de la capacidad de sus trabajadores para adaptarse a los cambios, del rigor en la realización de las tareas, del trabajo en equipo y de la satisfacción de sus trabajadores (Rubio & Aragón, 2008).

Robbins y Coulter (2005) determinaron diferentes razones por que los líderes y gerentes deberían preocuparse de las relaciones con los grupos de interés. Estas relaciones pueden llevar a: (a) una previsión mejorada de los cambios del entorno, (b) innovaciones más exitosas, (c) un mayor grado de confianza entre los grupos de interés, y (d) una mayor flexibilidad organizacional para reducir el impacto del cambio.

Kreiner y Kinicki (2004) definieron como grupo de interés lo siguiente:

Cualquier grupo que tiene algún interés en la organización como proveedores de recursos, usuarios de los productos (bienes o servicios) de las organizaciones, productores de los resultados de las organizaciones, grupos donde la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, o aquellos cuyas vidas están significativamente afectadas por la organización. (p. 647)

En la gestión gerencial también está la labor del mercadeo o marketing, qué ofrecen de diferente a sus clientes, en qué se diferencia una empresa de la otra. En esencia, se trata de la habilidad de diferenciar productos similares por medios reales o

imaginarios y permitir, así, que se vendan a un precio más alto y generen una ganancia mayor. La imagen de la marca es otra manera de diferenciar los productos (Hindle, 2008).

Para Rubio y Aragón (2008), un mejor conocimiento del mercado y del cliente es fundamental para diferenciarse de la competencia. Es probable que no haya especialistas en marketing, no se invierta en grandes campañas publicitarias, no puedan acceder a muchos canales de distribución y tenga políticas de precios restrictivas, pero su menor complejidad organizativa es una fuente de ventajas competitivas. Es importante considerar lo que mencionó Moreno (2012), respecto a que el inicio de la actividad innovadora se aprecia mucho más empírico en las empresas familiares que lo que sucede en las empresas no familiares, donde los requerimientos de innovación se detectan de manera más institucionalizada como es utilizando mapeos, revisiones periódicas y auditorías de procesos. Menciona también que en las empresas familiares, la actividad se inicia más a través de lo que los propietarios visualizan acontece en los mercados en los que se desempeña y por medio de lo que sus clientes les especifican, tal cual ocurre con los propietarios de los restaurantes entrevistados.

Una empresa es familiar cuando el control de las decisiones estratégicas se mantienen en el núcleo familiar (Astrachan & Shanker, 2003) o cuando el 50% o más de la propiedad se encuentra en manos de una familia y al menos un administrador es miembro de la familia (Heck & Trent, 1999). Por otro lado, Puga (2012) dijo que una empresa suele definirse como familiar cuando su control y administración están en manos de una familia; circunstancia que con el tiempo termina por afectarla pues los aspectos de la familia trascienden este ámbito e inciden en el desarrollo de la empresa. Añadió también que Keling E. Gersik apuntaba en su libro *Empresas Familiares, Generación a Generación* que la propiedad, el negocio, y la familia son condiciones

que marcan el camino de una empresa familiar, y que de la interrelación entre estos círculos puede evidenciarse la relevancia de la familia en la empresa.

Cabe destacar que las empresas familiares son uno de los principales motores de la economía peruana. Si bien no tenemos cifras oficiales y existe aún cierta informalidad, estas pueden representar más del 85% del total de empresas del país. Aun así, solo el 30% de las empresas familiares permanecen en la segunda generación. Esta alta mortandad se origina principalmente por problemas de gestión en la organización, así como por el cambio de manos entre familiares, pues no prevén tener un plan de sucesión. Con estos antecedentes, se mencionan algunos de los problemas más usuales que debieran evitarse en una empresa familiar: efectividad versus afectividad, falta de competencias, falta de indicadores de desempeño, alta rotación de no familiares, falta de claridad en la estructura organizacional, gastos versus ahorros: conservadurismo excesivo, luchas de poder, sucesión del líder, entre otros (Puga, 2012).

En un estudio de la consultora PricewaterhouseCoopers (PWC) se destacó que el 90% de las empresas del país son familiares y generan el 75% del PBI. Por otro lado, el estudio *Visión y Necesidades de las Empresas Familiares en el Perú* de enero del mismo año, señala además que el 50% de las empresas familiares medianas están o piensan profesionalizarse, mientras que el 30% tiene un protocolo familiar y solo un 10% posee un plan estratégico. Cabe indicar que una de cada diez empresas de este tipo en el mundo llega a la tercera generación y en el caso peruano esta cifra se ubica muy por debajo (“El 90% de las Empresas,” 2013).

Samuel Dyer Ampudia (como se citó en “El 90% de las Empresas,” 2013), presidente de la Asociación de Empresas Familiares (AEF), saca lustre a las empresas familiares del Perú y señala que estas generan la mayoría de empleos en el país. Dijo que uno de los principales problemas de las empresas familiares reside en que cierran

cuando el negocio pasa a la segunda generación, debido a que los fundadores no prepararon a sus sucesores.

A veces los padres (fundadores) mueren y no prepararon a los hijos en el manejo de la empresa, y en otros casos, no se siente la percepción de justicia por parte de los herederos que no están conformes con el reparto de las acciones. (Dyer, como se citó en “El 90% de las Empresas,” 2013, párr. 8)

2.4.2 Demanda

La organización se debe dirigir a prestar el mejor servicio a los clientes, por lo tanto, todas las tareas que se realizan en ella se deben organizar en torno a los procesos necesarios para conseguir los productos y servicios que el cliente necesita (Araluce, 2001). El cliente, es por tanto, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia debe consistir en mantener a los actuales clientes y en atraer a los clientes potenciales (Vértice, 2008). Los clientes tienen cada vez más información y esto hace que esperen más y exijan más porque saben que pueden obtener más. Esta situación hace que tengan una situación más ventajosa; por lo tanto, hay que tener muy en cuenta a cada cliente o potencial cliente porque su poder es cada vez mayor (Araluce, 2001).

El Servicio, es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como al conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, Bennet, & Brown, 1989). Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes (Zeithmal & Jo, 2002).

Las empresas viven en un entorno muy dinámico y deben trabajar internamente para desarrollar capacidades de innovación y adaptación que les permitan asegurar su sostenibilidad. Cuando las organizaciones logran innovar de manera continua como consecuencia de diferentes estímulos y aprendizajes para atender a diferentes stakeholders, puede decirse que poseen una habilidad o capacidad de innovación y esto les permitirá asegurar su sostenibilidad (Lorenzo, 2010). La propuesta única de ventas (PUV) es una descripción de las calidades que son únicas de un producto en particular o de un servicio y que lo diferencian de la competencia de una forma que hará que los clientes prefieran comprarlo. Ser único es poco frecuente y aparecer con un flujo continuo de productos con características únicas es, en la práctica, extremadamente difícil. En Hindle (2008) se indicó que Philip Kotler dijo que las dificultades que tienen las firmas de crear una singularidad funcional las ha hecho enfocarse en tener una propuesta emocional única de venta. La singularidad se puede alcanzar de diversas maneras: (a) ofreciendo el precio más bajo, (b) ofreciendo la mejor calidad, (c) teniendo la exclusividad, (d) ofreciendo el mejor servicio al cliente, (e) ofreciendo la más amplia variedad, y (f) dando la mejor garantía (Hindle, 2008).

El avance tecnológico permite, por otra parte, obtener mayor información acerca de los clientes, de sus necesidades y expectativas y en consecuencia, se puede hacer un mejor diseño del producto en el que se tengan en cuenta las características valoradas por éstos (Araluce, 2001). Las pequeñas y medianas empresas (PYME) deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. Aquellas empresas que solo realicen nuevas inversiones cuando

comprueben que los competidores obtienen buenos resultados estarán abocadas al fracaso (Rubio & Aragón, 2008).

Kourdi (2008) indicó que casi todas las organizaciones tienen sus propios sistemas de información de gestión que proporcionan los datos para las operaciones diarias y las decisiones que tal vez se tomen apelando a algún grado de intuición. El proceso se vuelve y continúa siendo una rutina (i.e., recopilar, organizar, procesar, analizar información), en tanto no se presenten cambios. Pero lamentablemente, pocos sistemas son lo suficientemente sólidos como para atender acontecimientos no coyunturales. Cualquier acontecimiento produce cambios importantes que influenciarán en los sistemas de información de gestión ya establecidos. Los cambios en las tecnologías de información y de los sistemas, la partida de personal clave, la presentación de nuevos productos, y los cambios en la organización muy probablemente desarticularán los sistemas de información de gestión de la organización y darán paso a la inseguridad e incertidumbre en los líderes de la empresa.

En Kourdi (2008) Marchand y sus coautores ponen al alcance las aplicaciones prácticas y comerciales de la tecnología, dijeron que “las organizaciones de mayor éxito y eficacia utilizan la tecnología para detectar mercados, innovar, ganar flexibilidad, aprender, vender, competir por los clientes y mantenerlos, administrar la cadena de suministros y mejorar la eficiencia, gestionar riesgos, motivar, conducir, y facultar” (p. 25). Marchand, Kettinger, y Rollins (como se citó en Kourdi, 2008) resaltaron la forma en que la gente interactúa con la tecnología. Indicaron que las empresas gastan mucho dinero en sistemas tecnológicos, pero que poco saben o comprenden la manera en que los va a beneficiar. También es importante saber hasta

qué punto la organización utiliza bien la información para generar valor. Según Marchand (como se citó en Kourdi, 2008):

Las responsabilidades de la gestión de información existen al nivel de cada gerente y unidad de negocios simultáneamente. Los gerentes deben entender cómo emplear la información con la gente que los rodea y cómo su empresa genera un valor comercial con dicha información. (p. 26)

Otro factor que también influye en la demanda gastronómica, es el factor económico. En la Figura 4 se muestra la contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica, donde se puede observar que el rubro de hoteles y restaurantes tiene una participación del 0.16%, que lo coloca por encima del sector energía, gas, y agua, del sector pesca y del sector agropecuario.



Figura 4. Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica a febrero de 2014.

La incidencia muestra el aporte de cada sector en puntos porcentuales a la tabla de variación mensual de la producción nacional. Tomado de “Indicadores Económicos y Sociales (Boletín Estadístico,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b, p. 2. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/bol4a.pdf>

Ica ha sido la segunda región de mayor crecimiento en la última década gracias al dinamismo de la inversión privada. En la Figura 5 se muestra la variación porcentual del promedio anual del PBI, según Región, 2001-2012. Según los estudios

económicos del Scotiabank (2014), la actividad económica en Ica creció 6.5% durante el 2013, tasa superior al 5% del PBI nacional.

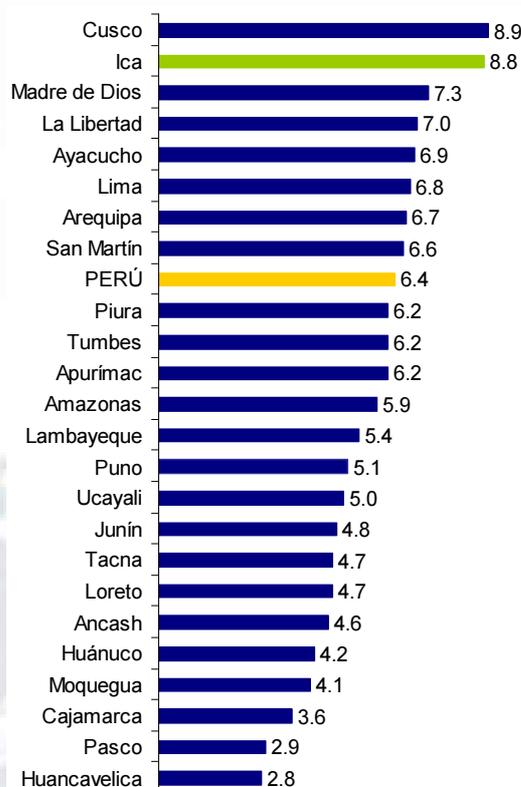


Figura 5. Variación porcentual del promedio anual del PBI, según región, 2001-2012.

Tomado de “Perspectivas Perú y Región Ica 2014-2015: Estudios Económicos [Presentación por Inauguración de Tienda en Ica. Junio 2014], por Scotiabank, 2014. Lima, Perú: Autor.

El crecimiento de la inversión tuvo un impacto positivo en la generación del empleo, beneficiando el crecimiento del consumo privado. En la Figura 6 se muestran los niveles socioeconómicos en zonas urbanas, 2012. Al respecto, se puede ver que Ica siendo la región con menos población, tiene un segmento AB del 18% al igual que Piura que tiene el doble de habitantes, lo que quiere decir que la situación económica de Ica ha crecido y es aún mejor que otras regiones.

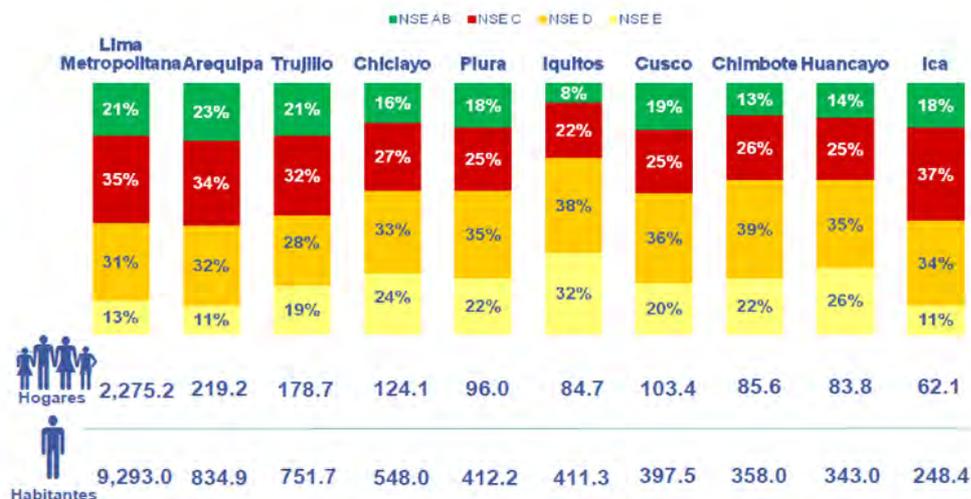


Figura 6. Niveles socioeconómicos en zonas urbanas, 2012.

Tomado de “Perspectivas Perú y Región Ica 2014-2015: Estudios Económicos [Presentación por inauguración de tienda en Ica. Junio 2014], por Scotiabank, 2014. Lima, Perú: Autor.

2.4.3 Participación del gobierno

Hausmann et al. (2005) indicaron que uno de los factores que puede determinar el lento crecimiento de una economía eran las fallas del gobierno. Mencionaron a la corrupción, el crimen, el derecho de propiedad, la inestabilidad financiera, entre otros, como factores que son posiblemente provocados por una mala gestión del gobierno de turno. Al respecto, el equipo investigador encontró que estas fallas de gobiernos también afectan a los empresarios de los restaurantes de comida típica regional de la provincia de Ica. Siendo la informalidad de los proveedores un gran problema mencionado por la mayoría de los entrevistados, la corrupción y burocracia en el otorgamiento de licencias, y la ejecución de las ferias gastronómicas organizadas por el gobierno central, las mismas que no les traen los beneficios esperados. A continuación se explica de qué manera influyen en el crecimiento del sector restaurantes:

a. La informalidad

Hart (1970) escribió un artículo en el cual describe que el problema de la informalidad nace no tanto por el desempleo sino, en aquellos que aun trabajando tienen ingresos insuficientes. Esta información llevó a que la informalidad sea vista de dos diferentes perspectivas. Primero, está la sobrevivencia; la informalidad se deriva por la presión del excedente de mano de obra cuando hay insuficientes empleos; es decir, el número de trabajadores es mayor al de puestos de trabajo. Segundo, según Castells y Portes (1989), está la de descentralización productiva; asociada a la globalización y a los cambios que ocurren en el trabajo. En ese sentido, se recurre a descentralizar procesos, reducir costos de producción y los laborales, y facilita trasladar las fluctuaciones de la demanda hacia el exterior de la empresa. Esta descentralización se asocia a la subcontratación de productos y de mano de obra (Tokman, 2001).

A través de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997) se puede confirmar el alto costo de la formalidad. Así tenemos que para realizar la apertura de una empresa, registrar sus operaciones, obtener las licencias, entre otras; se deben realizar un gran número de pasos y trámites administrativos. Estos pueden variar en número de trámites, días y cantidad de documentos a presentar según la burocracia de cada país (Tokman & Klein, 1996).

Existen campañas orientadas a los informales que se justifican en la necesidad de ampliar la base tributaria, disminuir la evasión, y sancionar la ilegalidad en que opera este sector. Dichas campañas buscan persuadir a los empresarios de incorporarse como sujetos contribuyentes y producir una información contable que respalde sus actividades comerciales. Lo mismo ocurre con los contratos laborales. No se busca

sancionar la ilegalidad sino al contrario formar personas, trabajadores, o ciudadanos con una protección laboral formal que les permita generar un comportamiento más adecuado, competitivo y acorde con la globalización. De igual manera, el registro, orden y legalidad de los títulos de propiedad; le permitirán relacionarse con entidades financieras y tener un buen acceso al crédito, autorizaciones de licencia, permisos sanitarios, etc. Ser formal les abre las puertas no solo de nuevos clientes sino de nuevos mercados locales, nacionales o internacionales (Tokman, 2001).

Vereda (2001) hizo referencia a la economía informal como que va mucho más allá de vender productos que no pagan impuestos o que son de contrabando. Indicó que resulta del empeño de hombres y mujeres por salir de una miseria y crearse un propio trabajo. Estas personas que actuando fuera de la formalidad legal buscan generarse ingresos, se mezclan con los agentes formales, económicos y sociales que al ver luces de evasión, se escudan en la informalidad para hacer que todo parezca informal y eludir sus responsabilidades propiciando la generación de un caos organizado. Las empresas informales pequeñas también tienen otros problemas como microempresas: (a) no tienen acceso al capital, (b) carecen de capacidad para identificar oportunidades de inversión, (c) no cuentan con buenos recursos humanos, (d) están excluidas de los programas de Gobierno, (e) obtienen bajos niveles de productividad y producción, (f) actúan en mercados limitados e inciertos, y (g) carecen de capacidad gerencial para la producción, administración y venta de sus bienes y/o servicios.

Además de ello, la informalidad les acarrea costos elevados por no estar protegidas por las leyes. Aunque al no cumplir con las leyes laborales se benefician con pagar sueldos muy bajos; pero emplean mano de obra no cualificada; pagan altísimos intereses al no tener acceso al dinero formal; la informalidad les impide

ahorrar en bienes tangibles y hacen solamente inversiones imprescindibles, sustentándose en ahorros propios y familiares; están infracapitalizadas con niveles de productividad mínimos; ocupan espacios reducidos con producción en pequeña escala; operan sin contratos legales y no pueden publicitar sus productos por su necesidad de pasar inadvertidos; y no aportan a la seguridad social ni pagan impuestos, pero contribuyen con impuestos indirectos y pagan coimas para no ser sancionadas por la autoridades (Vereda, 2001).

Por su lado, Ricardo Briceño (como se citó en “El 90% de las Empresas,” 2013), presidente del directorio de Agrícola Don Ricardo, resaltó que la empresa familiar está en constante preocupación por lo que dejará a la siguiente generación. Que más allá de un número de acciones, le está proporcionando un patrimonio. Cabe destacar que uno de los factores que impulsan este crecimiento empresarial es el mayor acceso al crédito por los emprendedores. Sin embargo, Briceño hizo notar que aún las barreras para la formalización son muy altas por lo que debe haber medidas graduales para revertirlas.

“A veces las multas de la Sunat y del Ministerio de Trabajo son mucho más altas que el capital de trabajo de una empresa pequeña. Adicionalmente, el costo del crédito que solicitan por ser informales es mayor debido al riesgo. El Estado debe acompañar a estas empresas”, demandó. (“El 90% de las Empresas,” 2013, párr. 15)

b. Ferias gastronómicas

Las ferias gastronómicas nacieron de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) quien crea Mistura. Una de las ferias gastronómicas que ha dado impulso a la cocina peruana y que es un espacio en la ciudad de Lima donde se encuentran todas las sangres, sabores, aromas y texturas del Perú (APEGA, 2013). El Estado peruano

también ha creado organismos como PROMPERÚ, para fortalecer la difusión y promoción de la gastronomía peruana dentro del país y en el extranjero.

Con respecto a la provincia de Ica, los restaurantes de comida típica regional han contado con el apoyo de PROMPERÚ, más no del gobierno regional, para el desarrollo de dos ferias gastronómicas en las provincias de Pisco e Ica. Esto ha dado realce al sector restaurantes de la región pero no al de comidas típicas, ya que sus propietarios manifiestan que no cuentan con los recursos ni el personal para participar en tan grande evento. Esto se verá en mayor detalle en el capítulo IV, en donde se indica también que parte del éxito de estas ferias es la afluencia de los clientes locales y sobre todo de turistas nacionales o extranjeros.

2.4.4 Disponibilidad de áreas

Este factor hace referencia a la geografía desfavorable que mencionaron Hausmann et al. (2005) Al respecto, no se ha realizado un estudio geográfico de la distribución de espacios destinados al sector restaurantes en la provincia de Ica. Sin embargo, a través de los testimonios de los entrevistados se determinó que el centro de la ciudad de Ica está saturada y no hay espacios para que los restaurantes puedan crecer.

2.4.5 Fallas de coordinación

El factor de fallas de coordinación que se menciona en el estudio de Hausmann et al. (2005) se tratará en el presente estudio como *Convenios*. Se entiende como convenios a la firma de acuerdos o contratos voluntarios por dos o más partes, que buscan un beneficio común según la actividad económica que realizan. Es así que, la mayoría de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica, cuentan con convenios con empresas turísticas, con bodegas vitivinícolas, hoteles y

empresas de transporte. La firma de convenios les trae un incremento de demanda y les asegura una vida más larga de sus negocios.

2.4.6 Financiamiento

Lira (2009) indicó que “las Finanzas, son el conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con el fin último de generar valor para los accionistas” (p. 13). Las Finanzas responden a tres preguntas básicas al interior de la empresa: La primera, ¿en qué invertir? La segunda, ¿cómo financiar esa inversión? La tercera, ¿cómo pagar las cuentas? Cubre los aspectos relacionados con el manejo del dinero necesario para que la empresa opere diariamente. Además, es necesario conocer la situación económica-financiera de la empresa, pues es utilizada por los “clientes internos”: gerencia y accionistas, y “clientes externos”: proveedores, instituciones financieras, y potenciales accionistas (Lira, 2009).

Los principales problemas financieros que influyen en las decisiones estratégicas son la administración de la caja, la gestión de los riesgos y el presupuesto. La administración financiera es esencialmente la administración de fortunas futuras, y por esa razón predomina en las decisiones estratégicas (Galbraith, 1987). Rubio y Aragón (2008) indicaron que una correcta planificación financiera evitará el mayor riesgo de fracaso de estas empresas: falta de liquidez. Hay que tener en cuenta que el financiamiento es proporcional al tamaño de las empresas. Una opción que debe manejarse es la ayuda del Estado.

Kourdi (2008) afirmó:

El vínculo entre la Administración Financiera y la estrategia es fundamental.

A menudo se dice que sin clientes, una empresa no puede existir. Con menor frecuencia se dice, si bien no es menos cierto, que sin finanzas una empresa no

puede sostenerse. El cash es la sangre vital de cualquier empresa y, por lo tanto, es invariablemente el factor de más peso en las decisiones estratégicas. Por ejemplo, si hay que crecer, cuánto hay que gastar y cuándo, qué plazos ofrecer a los clientes o a los proveedores. (p. 37)

El control de costos es una forma de reforzar las ganancias o de reducir las pérdidas. En tiempos de dificultades financieras, todos en una organización deben entender la necesidad de ahorrar dinero, haciendo que el recorte de costos, sea una meta fácil de alcanzar. (Kourdi, 2008, p. 40)

Para ello, se necesita un factor importante que es la actitud. Adicionalmente, Kourdi sostuvo que “No obstante los problemas de controlar los costos varían de acuerdo con: el tipo de rubro, el tipo de compañía, la madurez del negocio, la cultura de la empresa, el entorno externo, y las condiciones económicas” (p. 40).

El consumo privado trae consigo el incremento de la participación financiera (ver Figuras 7 y 8). Al cierre del 2013 la morosidad bancaria en la región Ica ascendió a 3.2%, situándose por encima del promedio nacional (2.1%), informó el departamento de estudios económicos del Scotiabank (2014).

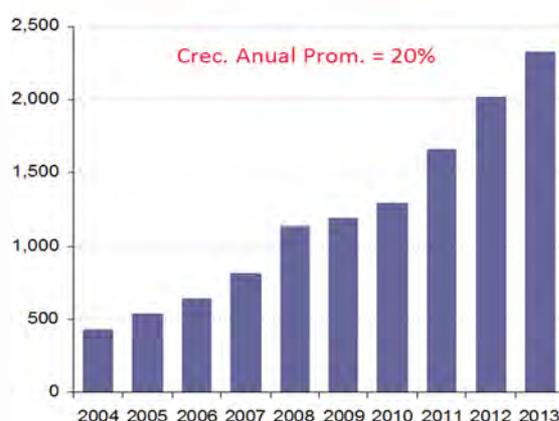


Figura 7. Evolución del crédito en la Región de Ica (en millones S/.). Tomado de “Perspectivas Perú y Región Ica 2014-2015: Estudios Económicos [Presentación por Inauguración de Tienda en Ica. Junio 2014], por Scotiabank, 2014. Lima, Perú: Autor.

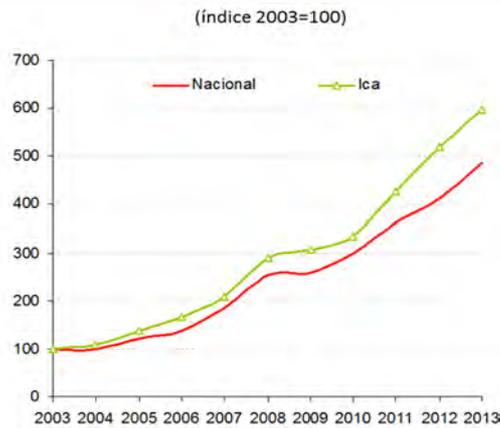


Figura 8. Evolución del crédito en la Región de Ica y en el Perú. Tomado de “Perspectivas Perú y Región Ica 2014-2015: Estudios Económicos [Presentación por Inauguración de Tienda en Ica. Junio 2014], por Scotiabank, 2014. Lima, Perú: Autor.

2.5 Resumen

La gastronomía peruana viene experimentando una etapa de auge en los últimos años. Esto ha sido posible por la variedad de sus potajes, lo cual le permite destacarse entre las culinarias más renombradas del mundo. El reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial ha permitido el crecimiento tanto de la economía como del sector restaurantes, el mismo que se ha concentrado en la ciudad de Lima. Esto refleja el centralismo de la gastronomía en el país que al mismo tiempo impide el surgimiento de las cocinas regionales; no obstante, debe reconocerse la riqueza que tienen las cocinas regionales en el Perú. A partir de este centralismo, es que se busca explicar cuáles son las barreras al crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.

Por su lado, el Estado peruano viene promoviendo el desarrollo de la identidad nacional por medio de la gastronomía peruana, razón por la cual en la Resolución Directoral Nacional N°1362/INC-2007 (2007), se declara Patrimonio Cultural de la Nación a la Cocina Peruana como expresión cultural cohesionadora que contribuye de manera significativa a la consolidación de la identidad nacional. Posteriormente, se crea APEGA, quien en poco tiempo logró reunir a los principales actores de la

gastronomía y cocinar un menú de actividades que promueva la cocina peruana y refuerce su identidad cultural. Luego, crea Mistura, una de las ferias gastronómicas que ha dado impulso a la cocina peruana y que es un espacio en la ciudad de Lima donde se encuentran todas las sangres, sabores, aromas y texturas del Perú (APEGA, 2013). El Estado peruano también ha creado organismos como PROMPERÚ, para fortalecer la difusión y promoción de la gastronomía peruana dentro del país y en el extranjero.

Es importante mencionar que el Perú posee una gran oferta de comidas por múltiples razones. Existen en primer lugar, varias cocinas regionales cuyo resultado es una abundancia de gustos y preferencias locales diferentes (Avolio et al., 2008). Por ello, las cocinas regionales hacen gala de lo que su tierra produce y demuestran con sus ricos potajes. Si bien es cierto, la mayoría de información encontrada señala a la gastronomía y restauración en Lima, se sabe que algunas, más que otras regiones, sí dan soporte y empuje a sus cocinas regionales. Como por ejemplo Arequipa, de la cual dan cuenta de la importancia y valor de la misma, no sólo expertos sino también su Gobierno Regional. Por su lado, Lima, fue declarada como capital gastronómica de América según Resolución Directoral Nacional N°1076/INC-2004 (2004).

El desarrollo económico de las distintas regiones ha provocado la repetición de la siguiente frase: “Más se gana, más se come”, frase que utiliza APEGA para explicar el gasto familiar. El gasto en alimentos y restaurantes creció un 4.4% en el primer trimestre del 2009 con respecto al año anterior, teniendo en cuenta que el índice de precios de alimentos subió 3.34% en el 2008 (Arellano Marketing, 2009). En cuanto a la generación de empleos, APEGA (2013) dijo que cada vez más peruanos trabajan en hoteles y restaurantes. Producto del boom gastronómico: 379,800 peruanos han trabajado en la actividad de restaurantes y hoteles al 2010, siendo una participación del 7% de la PEA el mismo año. Sin embargo, la actividad

de restaurantes y hoteles sigue siendo informal. La formalidad en la PEA ocupada de Lima al 2009 en el sector hotelería y restaurantes es del 21%, siendo el 79% de trabajadores informales.

El boom gastronómico, acompañado del crecimiento económico y del auge del turismo, hace posible el aumento de restaurantes en el país. En el 2001 había en promedio 40,000 restaurantes en el Perú y para el 2011 se estima que el número estaría entre 77 y 80 mil, es decir, el doble. En el año siguiente, la actividad de restaurantes durante el primer trimestre del 2012, creció 9.5%. Finalmente, el crecimiento de la cantidad de restaurantes a nivel nacional desde el 2009 fue de 17% (APEGA, 2013).

La difusión de la gastronomía peruana no sólo es interna sino también externa y se demuestra por el ritmo sostenido de crecimiento que tienen las franquicias peruanas en el extranjero, incluso se nota una aceleración en los últimos años gracias a la explosión gastronómica. El monto que facturaron las franquicias nacionales en gastronomía fue de US\$160.8 millones en el 2010, para lo cual se asignó 8 mil empleos directos en franquicias nacionales. Los restaurantes peruanos en el extranjero, además de promover nuestra gastronomía, generan demanda de insumos peruanos y puestos de trabajo. Es así que, hay 300 restaurantes aproximadamente en Argentina, 105 en Chile que suman inversiones por US\$220 millones, 50 en Colombia que facturaron US\$25,000 millones en el 2010, más de 47 restaurantes peruanos en Tokio, y en EE.UU., habría más de 500 restaurantes en 32 ciudades norteamericanas al 2012.

En cuanto al turismo, PROMPERÚ en el año 2011 (como se citó en APEGA, 2013) realizó una encuesta a los turistas extranjeros. Dio como resultado que el 97% de los turistas se encontraron satisfechos con su visita y que el 87% estaba dispuesto a recomendar a familiares y amigos, visitar el Perú. Por su lado, APEGA (2013) indicó

que Arellano Marketing estimó que los aportes del turismo a la gastronomía se dieron de la siguiente manera: el gasto promedio de un turista extranjero en el Perú fue de US\$948, siendo el gasto diario en alimentación de US\$21. Por tanto, el gasto en el consumo de alimentos de los turistas extranjeros en el 2011 fue de más de US\$500 millones.

Finalmente, los factores que afrontan los empresarios de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica, atienden tanto a las capacidades gerenciales como a la mano de obra calificada, que para razón del presente estudio se han agrupado en una barrera llamada el Capital Humano. Un segundo factor corresponde a la demanda, que incluye la participación y aporte del turismo, las ferias gastronómicas, la situación económica de la región y los gustos y/o preferencias de las personas. El tercer factor hace referencia a la informalidad; y finalmente, las barreras de financiamiento (Barraza et al., 2014)

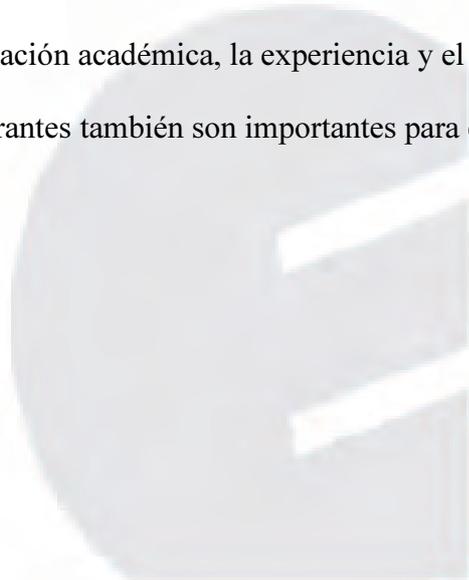
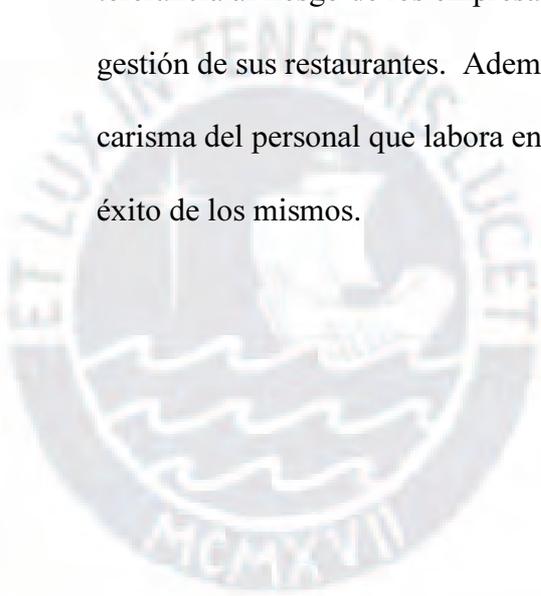
2.6 Conclusiones

El boom de la gastronomía ha traído consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico de las regiones y del país en general. La situación económica favorable del país ha permitido un mejor ingreso per cápita que se ve reflejado en el mayor consumo del sector restaurantes y hoteles. Por tanto, no solo ha beneficiado a la cocina peruana, sino también a todos los autores de la cadena gastronómica, llámese agricultores, pescadores, empresas de manufactura, restaurantes, mercados, empresas de transporte, clientes nacionales y extranjeros, etc.

Asimismo, el incremento de la demanda por la gastronomía y el turismo receptivo, han permitido el incremento de restaurantes en todo el país, aumentando las posibilidades de empleo y de mejora del estilo de vida de muchos peruanos. Además, la creación de rutas gastronómicas en las diferentes regiones permitiría un mejor aprovechamiento de la demanda turística. De hecho, la demanda (i.e. clientes locales,

nacionales o extranjeros) tiene el poder para elegir y determinar el éxito o fracaso de las empresas. Un buen negocio genera clientes satisfechos, un servicio que realmente satisfaga a los clientes, una calidad por la que el cliente esté contento en pagar, asegura su sostenibilidad con productos y servicios innovadores, y desarrolla e implementa el uso de las tecnologías en sus procesos.

El éxito o fracaso de los restaurantes no solo depende de la demanda sino también de la gestión de los empresarios. La actitud, su visión, objetivos y la tolerancia al riesgo de los empresarios determinan su capacidad para enfrentar la gestión de sus restaurantes. Además, la formación académica, la experiencia y el carisma del personal que labora en los restaurantes también son importantes para el éxito de los mismos.



Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo se desarrollará la metodología que se ha utilizado en esta investigación, detallando lo siguiente: (a) el diseño de la investigación, (b) la justificación del diseño, (c) preguntas de investigación, (d) población, (e) consentimiento informado, (f) selección de los casos, (g) confidencialidad, (h) localización geográfica, (i) procedimientos de recolección de datos, (j) instrumentos, (k) procedimiento de registro de datos, (l) análisis e interpretación de datos, y (m) validez y confiabilidad de la investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación sigue un enfoque cualitativo y tiene como fin identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. Está basado en un diseño fenomenológico porque si bien es cierto existen estudios sobre la gastronomía peruana, existe escasa información de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. En tal sentido, la importancia de esta investigación es obtener desde cada una de las perspectivas de la realidad de los entrevistados sus experiencias individuales sobre la gestión de sus restaurantes (Hernández et al., 2010).

Por su lado, Alcalá, Rurush, Vilca, y Zelaya (2013) señalaron que un estudio sigue un enfoque cualitativo por varias razones. Primero, permite conocer con detalle las experiencias de los empresarios, ya que “mediante las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos donde el investigador no participa” (Rubin & Rubin, como se citó en Alcalá et al., 2013, p. 57). Además, “los pensamientos, sentimientos, creencias, valores y supuestos están implicados, el investigador tiene que comprender las perspectivas más profundas que se pueden capturar a través de la interacción cara a cara y la observación en el entorno natural” (Creswell, como se citó en Alcalá et al., 2013, p. 57).

3.2 Justificación del Diseño

Un estudio fenomenológico, se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes, sus percepciones, ya que estos son el centro de la indagación. La fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas (Hernández et al., 2010, p. 515):

- En el estudio, se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- El diseño fenomenológico se basa en el análisis de discursos y temas específicos.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad, espacio, corporalidad y el contexto relacional.
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.
- En la recolección enfocada se obtiene información de las personas que han experimentado el fenómeno que se estudia.

Como se menciona en las premisas, las entrevistas fueron la fuente de información para conocer sobre el tema a investigar. Y por ser un tema con poco antecedente de estudio, el presente diseño se adapta al propósito de conocer las problemáticas desde las perspectivas de los entrevistados que son origen de la presente investigación.

3.3 Preguntas de la Investigación

La pregunta general que se planteó para resolver la problemática fue: ¿Cuáles son las barreras al crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la

provincia de Ica? Esta pregunta será respondida a través de las siguientes preguntas específicas:

¿El capital humano es una fortaleza o una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿De qué manera la demanda (preferencias del consumidor, situación económica y el turismo de la zona) constituye una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿De qué manera la participación del gobierno (informalidad, ferias gastronómicas) contribuye o es una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿Los espacios en los que se desenvuelven los restaurantes de comida típica regional son suficientes o hay una falta de disponibilidad de áreas que les está impidiendo su crecimiento?

¿La ausencia de convenios constituye una barrera al crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

¿Cuáles son las barreras de financiamiento que impiden el crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica?

3.4 Población

En base a la relación proporcionada por MINCETUR (2014) a marzo del mismo año de todos los restaurantes registrados en la provincia de Ica, se filtraron aquellos que eran restaurantes de comida típica regional. Es decir, que en su carta ofrecían al menos un plato típico de la región. Como resultado de este filtro se obtuvo 25 restaurantes como población, localizados en la ciudad de Ica y los distritos de Subtanjalla, Salas Guadalupe, La tinguña, Parcona, y Los Aquijes (ver Figura 9).



Figura 9. Mapa provincial de Ica.
Tomado de “Peru top tour”, 2015. Recuperado de
<http://www.perutoptours.com/index10icicamap.html>

3.5 Consentimiento Informado

Para el proceso de recolección de información fue importante que los entrevistados expresaran su conformidad. Por ello, fue fundamental que leyeran y comprendieran la Hoja de información del estudio (ver Apéndice A) y luego firmaran el Consentimiento Informado (ver Apéndice B) que se les entregó impreso. El proceso fue el siguiente:

1. Se contactó vía telefónica con los empresarios señalados en el directorio entregado por MINCETUR (2014) y a los que no respondieron se les visitó directamente entregándoseles la Hoja de información del estudio.

2. Se pactaron fecha y hora de las entrevistas, logrando algunas desde la primera visita.
3. Al inicio de cada entrevista se les explicó a cada uno de los empresarios el objetivo del estudio. Se les hizo releer la Hoja de información del estudio y firmar la carta de consentimiento; en la que se expuso el propósito de la investigación, el instrumento por el cual se recopilaba la información, los procedimientos de la entrevista, y el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio.
4. Luego de terminar la entrevista se les entregó una copia del consentimiento informado y la otra fue archivada digitalmente con el estudio de investigación.

3.6 Selección de los Casos

La selección de los casos para la presente investigación cualitativa ha sido por accesibilidad y no de manera intencional u aleatoria. Se trató de contactar con los 25 restaurantes pero sólo se obtuvo entrevistas con 14 de ellos. Los 11 restantes no participaron debido a que no tuvieron la disposición y otros por motivos de viaje.

3.7 Confidencialidad

La recopilación de la información en las entrevistas ha sido bajo consentimiento de los empresarios, dueños de los restaurantes, quienes recibieron información acerca del estudio de investigación y firmaron una carta de consentimiento aceptando su participación. Las entrevistas fueron grabadas bajo consentimiento también y sólo han sido utilizadas para fines académicos y presentación de este estudio. Los nombres de los entrevistados así como el de sus restaurantes se mantendrán bajo anonimidad, para fines de identificación en el presente estudio se ha utilizado la letra E (de entrevista) y un número correlativo para ordenarlos, por ejemplo, E01, E02, E03, etc.

3.8 Localización Geográfica

La recolección de los datos se llevó a cabo en la provincia de Ica, Según nuestra población vista en el punto 3.4. Se tiene 25 restaurantes de comida típica regional localizados en la ciudad de Ica y los distritos de Tinguíña, Parcona, Subtanjalla, Guadalupe, y Los Aquijes.

3.9 Procedimiento de Recolección de Datos

A continuación se explica cuál ha sido el procedimiento para la recolección de datos del presente estudio según las fuentes de evidencia, el protocolo del caso, los casos pilotos y el esquema de la entrevista.

3.9.1 Fuentes de evidencia

El estudio contó con dos fuentes de evidencia: los audios grabados de las entrevistas y las cartas de consentimiento informado firmadas por cada empresario. La principal fuente de recolección de los datos han sido las entrevistas. Se realizaron 14 entrevistas a empresarios de los restaurantes que ofrecen comida típica regional en la provincia de Ica y de las cuales se pudo recopilar el total de información que se analiza y explica en el Capítulo IV.

3.9.2 Protocolo del caso

El protocolo del caso es la guía de trabajo del investigador (Ver Apéndice C), que contiene las generalidades del estudio, los procedimientos de campo, las preguntas del caso y el reporte del caso. Antes de cada entrevista, el empresario recibió la información del objetivo del estudio, principales puntos por tratar y una carta de Consentimiento Informado.

3.9.3 Casos pilotos

Las dos primeras entrevistas fueron utilizadas como casos pilotos y le permitió al equipo investigador probar la guía de la entrevista (ver Apéndice D), así como recibir recomendaciones de cómo llevar a cabo las entrevistas y cómo dirigir las para

obtener la información necesaria y suficiente en el campo de estudio. A partir de ellas, se hicieron las modificaciones necesarias en la guía de la entrevista.

3.9.4 Esquema de las entrevistas

El equipo de investigadores del presente estudio empezó a concertar las entrevistas recurriendo al directorio de restaurantes otorgado por el MINCETUR (2014). En algunos casos a conocidos, familiares y amigos que lo pudieran referir y acceder a conversar con los empresarios de los restaurantes. El contacto inicial fue en la mayoría de los casos personal y en otros a través del contacto telefónico. Al establecer contacto, el investigador se identificaba como estudiante de la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, explicaba brevemente el propósito del estudio y cómo su participación, a través de una entrevista, sería de gran ayuda para su desarrollo. Si la persona estaba interesada, el investigador se mostraba con total disposición a entrevistarla el día y hora que el (la) entrevistado (a) propusiera. Todas las entrevistas tuvieron lugar en cada uno de los restaurantes y tuvieron una duración de 30 minutos en promedio.

Las entrevistas fueron realizadas siguiendo el protocolo del caso por el mismo equipo investigador conformado por cuatro personas. Al inicio de la entrevista el investigador explicaba los objetivos generales de la investigación, el Consentimiento Informado, la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista. En algunos casos, los entrevistados necesitaron más detalle o explicación sobre algunas preguntas, y el investigador a cargo de la entrevista aclaró las dudas existentes.

3.10 Instrumentos

El instrumento principal utilizado para la recopilación de la información fue la entrevista. Para realizar las entrevistas se utilizó una guía de entrevista (Ver Apéndice D) la cual contiene un conjunto de preguntas estructuradas orientadas a responder la problemática que se trata en el presente estudio. Estas preguntas que se incluyen en la

guía han sido el resultado de la revisión y análisis preliminar de la literatura. Otro instrumento que se utilizó fue un dispositivo electrónico que permitió grabar (bajo consentimiento del empresario) toda la entrevista y no interrumpir al entrevistado con alguna repetición de su testimonio o espera para la toma de apuntes del investigador.

En la guía de entrevista se establecieron tres puntos importantes que permitieron identificar la situación real de los restaurantes: el nacimiento del negocio, los factores de éxito, y las barreras de crecimiento externas e internas de los restaurantes. Dentro de las externas se encontraban las barreras de demanda; que incluye la situación económica de la región, las preferencias de los clientes, el apoyo de los gobiernos regionales y distritales, las normas reguladoras del medio ambiente, y escasez de la mano de obra calificada. En cuanto a las barreras internas, se hace referencia a las barreras de Capital Humano: mala gestión, falta de preparación y visión empresarial, un mal manejo y control de costos y mermas, la falta de firma de convenios, etc. Asimismo, las barreras de financiamiento como acceso al crédito y las barreras de uso de tecnología y sistemas de información. Las preguntas referidas al nacimiento del negocio y los factores de éxito, se establecieron para generar un ambiente de confianza y permitir que el entrevistado pueda narrar libremente sus experiencias personales. Para terminar, el investigador cerraba las entrevistas preguntando si existía alguna información adicional que los empresarios consideraran importante y que sería de importancia añadir al presente estudio.

3.11 Procedimientos de Registros de Datos

Para el presente estudio, se utilizó la técnica de las entrevistas de profundidad para recopilar la información. Cada entrevista fue grabada, transcrita a formato digital con ayuda de un procesador de textos, analizada y comparada con las demás entrevistas. Para el análisis de la información se escuchó repetidas veces el audio

grabado y posteriormente se utilizó el software Atlas.ti para la codificación correspondiente.

El trabajo en el software Atlas.ti consistió en identificar las barreras al crecimiento del sector restaurantes en la provincia de Ica y codificarlas bajo un esquema ordenado y conceptualizado que se estableció en el capítulo II. Luego se relacionaron los textos (citas) de cada entrevista, lo cual permitió comparar y tener un mejor análisis de la información. Cada cita se encuentra debidamente codificada como se muestra en el capítulo IV.

Finalmente, se creó como evidencia un archivo digital por cada caso de estudio que consiste en: (a) el archivo de audio, (b) la transcripción de la entrevista, y (c) la carta de consentimiento informado firmada por cada uno de los empresarios entrevistados, indicando lugar, fecha, y hora de las entrevistas. Además, las citas codificadas se podrán verificar en el archivo digital del Atlas.ti.

3.12 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de la información se inició al terminar las entrevistas y trasladar la información general a una base de datos. Luego de culminar la transcripción de cada entrevista la información fue codificada y categorizada. Después fue analizada, primero, de manera individual y, posteriormente, realizando un análisis transversal de los casos. A continuación, se presenta una explicación más detallada de estos pasos.

3.12.1 Análisis individual de los casos

El primer paso fue ingresar las transcripciones al software Atlas.ti porque este permite analizar información cualitativa. Cada caso fue revisado y leído más de una vez por todo el equipo investigador para poder tener una idea general de la información. Luego, se identificaron citas textuales de los principales párrafos para ir agrupándolas según el orden e importancia de la información. Finalmente, se procedió a codificar la información siguiendo el orden secuencial del problema de

estudio, que fue creado teniendo como base las preguntas de investigación.

Finalmente, por medio del software Atlas.ti se han podido seleccionar todas las citas que pertenecen a cada una de las categorías codificadas, y que luego fueron utilizadas para mostrar posibles tendencias, similitudes y contrastes.

3.12.2 Cross-case analysis o análisis transversal de casos

Al finalizar el análisis de cada caso, la información se agrupó y analizó desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de todos los casos. Por un lado, identificar las barreras al crecimiento de sus negocios. Luego, conocer si el nacimiento del negocio fue por herencia o tradición familiar, porque encontraron una oportunidad de negocio o porque simplemente les gusta la cocina y quisieron dedicarse a ello. Saber cómo nace un negocio es importante porque muestra las expectativas y la motivación de cada uno de los empresarios en el momento de invertir. Finalmente, saber cuáles son los factores de éxito que les han permitido mantenerse en el mercado y ser reconocidos en muchos casos. Asimismo, saber si la ausencia de alguno de estos factores podría convertirse en una barrera y dañar el negocio. Cada aspecto contó con su propio código, analizándose las diferencias y similitudes entre los casos.

En segundo lugar, se identificó si este tipo de restaurantes reciben el apoyo de los gobiernos regionales o distritales y si los restaurantes han tenido la oportunidad de participar de ferias gastronómicas. En tercer lugar, se consultó sobre la posible expansión del restaurante, dato que arroja información de la situación económica del negocio y planes futuros. En cuarto lugar, el tipo de clientes que reciben, relación con el turismo receptivo y gastronómico de la región. Por último, el análisis e interpretación de los datos permitió establecer una relación de las barreras que enfrentan los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.

3.13 Validez y Confiabilidad

Alcalá et al. (2013) indicaron que la validez de los resultados obtenidos en un estudio cualitativo depende de la relación de las conclusiones con el mundo real y no existen métodos que puedan asegurar que realmente se han captado aquellos aspectos del mundo que son estudiados. “La validez es una meta, no un producto; nunca es algo que pueda ser probado o darse por sentado” (Alcalá et al., 2013, p. 70). Al respecto, la validez de esta investigación es óptima pues radica en que los 14 casos estudiados están registrados y calificados por el MINCETUR de la provincia de Ica. Además puede validarse con los archivos digitales (grabación de los audios, transcripción de las entrevistas, hojas de consentimiento informado y firmado por cada entrevistado) que se han construido como evidencia y para consulta de futuras investigaciones, así como el uso del protocolo del caso, el uso de la misma guía de preguntas y la revisión de las transcripciones. Los investigadores declaran confiable el estudio y los instrumentos utilizados para cumplir con el objetivo de esta investigación.

3.14 Resumen

La investigación sigue un enfoque cualitativo y tiene como fin identificar las barreras que impiden el crecimiento del sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. Está basado en un diseño fenomenológico porque si bien es cierto existen estudios sobre la gastronomía peruana, existe poca información de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica. La población está compuesta por 25 restaurantes en la provincia de Ica cuya actividad económica principal sea la venta de comida y que ofrezcan al menos un plato típico de la región.

La recolección de los datos se ha realizado a través de entrevistas de profundidad, en una sola sesión de 30 minutos en promedio que tuvo lugar en cada uno de los restaurantes. Las entrevistas fueron de naturaleza abierta pero utilizando

una guía de preguntas estructuradas. Se grabaron las entrevistas y se transcribieron en un procesador de textos. Posteriormente han sido codificadas y procesadas en el software Atlas.ti que permitió el análisis y conclusiones de la investigación.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de procesar la información obtenida en el trabajo de campo y el análisis de la información recopilada. Cada una de las 14 entrevistas ha contribuido decididamente en las conclusiones que se presentan al final del análisis. Los resultados del estudio son presentados según las preguntas de investigación. La información cuantitativa se presenta en tablas, mientras que la información cualitativa se presenta en forma narrativa.

4.1 Perfil de los Informantes

Se entrevistaron a 14 restaurantes. Por razones de confidencialidad no se mencionarán los nombres de los restaurantes en este estudio, por tanto se han codificado consecutivamente (E1, E2, E3. . .). En la Tabla 2 se muestra el grado de instrucción de los propietarios de los restaurantes entrevistados. Para no abarcar otros grados académicos no mencionados, se ha resumido las respuestas en: (a) secundaria completa (b) técnico superior, y (c) grado universitario. El 64% tiene algún tipo de estudio superior. El 14% tiene estudios universitarios y el 50% restante algún estudio técnico, aunque se debe precisar que el grado de instrucción no tiene relación directa con el éxito en el crecimiento de los restaurantes. El restante 36% de propietarios tiene secundaria completa.

Tabla 2

Grado de Instrucción de los Propietarios

Estudios	Entrevistados	<i>f</i>	%
Secundaria completa	E1, E5, E9, E12, E13	5	36
Técnico superior	E2, E3, E6, E7, E10, E11, E14	7	50
Grado universitario	E4, E8	2	14

En la Tabla 3 se puede apreciar la zona geográfica donde se encuentran ubicados los restaurantes de la muestra, para efectos de simplicidad en el análisis se han considerado solo dos posibilidades: (a) Periferia de Ica, y (b) Ciudad de Ica. En

periferia de Ica se ha considerado a los distritos y restaurantes ubicados fuera del centro de Ica, principalmente a ambos lados de la Panamericana Sur y la ciudad de Ica es principalmente el centro de Ica. Los resultados arrojan que 11 de los 14 restaurantes están ubicados en la periferia de Ica y el resto se ubica en el centro de la ciudad. Estas ubicaciones obedecen a un tema de estrategia y también a un factor de espacios y de otorgamiento de licencias por el tipo de zona en donde se instalen.

Tabla 3

Zona de Ubicación de los Restaurantes

Ubicación	Entrevistados	<i>f</i>	%
Periferia de Ica	E1,E2,E3,E4,E5,E7,E8,E9,E10,E12,E14	11	79
Ciudad de Ica	E6,E11,E13	3	21

Segmentando según esta clasificación es difícil que un restaurante solo tenga un tipo de clientes, y se ha recogido principalmente la percepción de los propietarios respecto al tipo de clientes que tienen. No hay una estadística por restaurante sobre los clientes que estos atienden, pero conocer esta información ayudaría a los propietarios a definir estrategias adecuadas de marketing. En la Tabla 4 se ha clasificado en dos a los tipos de cliente: (a) Foráneos y (b) Locales. En Foráneos se tiene a los turistas extranjeros y turistas nacionales, es decir no tienen una residencia permanente en Ica y están en el lugar principalmente por turismo. En Locales se ha considerado a clientes que viven en la provincia de Ica.

Tabla 4

Tipo de Clientes Principales de los Restaurantes Entrevistados

Tipo de clientes	Entrevistados	<i>f</i>	%
Locales	E1,E3,E4,E5,E6,E9,E10,E13,E14	9	64
Foráneos	E2,E7,E8,E11,E12	5	36

En la Tabla 5 se presenta un resumen sobre las estadísticas de los casos de estudio que evidencian el trabajo de campo del equipo de investigadores.

Tabla 5

Estadística de los Casos de Estudio

	Total de páginas (transcripción de la entrevista)	Total de espacio en la transcripción (en Kb)	Total de espacio del audio (en mb)	Tipo de archivo del audio
E1	4	17	45.60	MP3
E2	4	16	30.20	MP3
E3	3	16	14.50	MPEG-4
E4	3	17	19.20	MPEG-4
E5	2	16	23.70	MP3
E6	3	16	20.50	MP3
E7	2	15	4.93	MPEG-4
E8	3	16	13.32	MPEG-4
E9	3	17	7.06	MPEG-4
E10	3	16	17.60	MP3
E11	4	16	4.66	AMR
E12	2	15	1.33	AMR
E13	2	14	1.02	AMR
E14	4	16	30.00	MP3

4.2 Barreras al Crecimiento

Cada restaurante tiene una realidad propia y particular en función a su ubicación, a la situación económica del propietario, a la visión sobre el futuro del negocio, y a otros factores adicionales que se ha analizado. La investigación ha permitido encontrar seis barreras que impiden el crecimiento de los restaurantes que ofrecen comida típica regional en la provincia de Ica. Estas barreras se muestran en la Tabla 6 y son: (a) el capital humano, (b) la demanda, (c) barreras relacionadas con el gobierno, (d) la disponibilidad de áreas, (e) las fallas de coordinación, y (f) el financiamiento.

Tabla 6

Barreras al Crecimiento del Sector Restaurante de Comida Típica Regional en la Provincia de Ica

N°	Descripción	Entrevistados	f	%
1	Capital humano	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14	12	43
2	Demanda	E4, E11, E12, E14	4	14
3	Barreras relacionadas con el gobierno	E1, E2, E3, E4, E6, E9, E12	7	25
4	Disponibilidad de áreas	E13	1	4
5	Fallas de coordinación	E9	1	4
6	Financiamiento	E1, E5, E14	3	10

Este resumen de barreras es resultado de las entrevistas. Se aprecia que las principales barreras son la escasez de mano de obra calificada, las barreras relacionadas con el gobierno, y demanda por la comida típica regional. En este estudio se analizan todas las barreras mencionadas por los propietarios entrevistados.

Primero, con respecto al capital humano, no solo se analizarán las capacidades directivas, sino también la escasez de mano de obra calificada para las operaciones de los restaurantes. Se hace referencia al personal de servicio, a los cocineros y administradores. Segundo, en la demanda se analizan las preferencias del consumidor, la situación económica de Ica y el turismo de la zona. Tercero, en relación a las barreras relacionadas con el gobierno se analizan a los proveedores, las ferias gastronómicas que se organizan para fomentar la gastronomía de la región y el otorgamiento de las licencias de funcionamiento. Cuarto, se hace un análisis de la disponibilidad de áreas y espacios que tienen los empresarios para hacer crecer sus negocios. Quinto, con respecto a fallas de coordinación, se analiza la ausencia de convenios. Por último, la barrera analizada es el financiamiento, por sus altas tasas de interés y el acceso al crédito.

4.2.1 Capital humano

Esta barrera incluye las capacidades directivas y la escasez de mano de obra calificada, tanto para cocineros, personal de servicio, y administradores. Las capacidades directivas están centradas principalmente en la planeación del crecimiento. Para esto es muy importante la visión que tiene el propietario de su restaurante. Otro aspecto es la gestión que debe hacer sobre sus costos y mermas.

Mano de obra calificada. Con respecto a la escasez de mano de obra calificada, los entrevistados que respondieron fueron: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, y E14.

Nueve de los 14 entrevistados manifestaron que no tener personal capacitado representaba una barrera para su crecimiento. Esta ausencia de mano de obra calificada representa un alto costo y un esfuerzo adicional por tener que ser ellos mismos quienes tengan que capacitar al personal. Según Hausmann et al. (2005), esta ausencia de capital humano es una de las explicaciones de un bajo retorno social del crecimiento de un país. En este caso, el capital humano podría explicar el bajo retorno social del sector de los restaurantes en estudio. Algunos entrevistados manifestaron que la escasez de mano de obra es una barrera.

[Una barrera es] conseguir personal, porque las personas prefieren irse a trabajar al campo [al sector agrario]. [El personal] es rotativo, pero la mayoría se queda. El pago es igual que uno del Centro pero prefieren irse por la presión que se les da debido a la gran afluencia de clientes. Se les prepara a todos, especialmente a los meseros que son los que dan la imagen del negocio. Cada 4 meses se les da capacitaciones. (E1 1:6)

Las oportunidades laborales de la región permiten a la población trabajar en el sector que más les convenga. Laborar en otros sectores podría estar ofreciéndoles

ventajas que no encuentran en los restaurantes. En el caso de la provincia de Ica, el sector agrario genera una alta demanda de mano de obra. Esta es la mano de obra por la que competirían los restaurantes en estudio. Otras respuestas que mencionaron la ausencia de mano de obra calificada como una barrera de crecimiento son:

[Una barrera es] el personal, en Ica no hay personal con la experiencia necesaria. Tenemos que traerlos de Lima. En cuanto a los mozos, al contrario de los chef, traemos personal sin experiencia y los entrenamos en base a nuestros estándares. (E2 7:7)

“Acá en Ica es muy difícil conseguir personal, la gente prefiere trabajar en los fundos” (E1 1:7).

Los propietarios no solo mencionaron a los cocineros, sino también a los mozos que atienden a los clientes. Algunos entrevistados mencionaron que prefieren personas sin experiencia (para mozos) para capacitarlos según sus estándares. Para otros restaurantes, la ausencia de mozos representa una barrera de crecimiento.

Las capacitaciones de personal representan un costo adicional para los restaurantes. Algunos propietarios preferirían no incurrir en estos costos. Algunos entrevistados que consideran como barrera el costo en el que se incurre por capacitar al personal mencionaron:

[Para los restaurantes] la mano de obra calificada es casi cero. Traemos personal sin experiencia y la tenemos que capacitar, enseñar según nuestro modelo de negocio. Esto tiene un costo. Cuando están en campaña [las agroexportadoras] los trabajadores prefieren irse a trabajar con las agroexportadoras. . . . Tenemos planes de expansión. (E4 9:7)

[Una barrera es] básicamente la carencia de personal especializado en Ica. No hemos encontrado buenos cocineros, buenos mozos, buenos administradores. Tenemos un Bio huerto y no hay personal que venga a trabajar ahí, es

increíble. La gente que trabaja con nosotros la hemos formado nosotros y es gente foránea, gente comprometida, con mística. (E14 6:3)

“Los fines de semana hay más personas [mozos], porque la afluencia es mayor. . . . La mano de obra [de los restaurantes] se la llevan las empresas exportadoras” (E3 8:5).

Algunos propietarios han mencionado que el Estado no apoya en estas capacitaciones:

“He tenido que ver opciones particulares y personales para mis capacitaciones y especialización, pero por parte del Estado, no, nada” (E8 13:3).

No se han analizado a las escuelas que capacitan a personal para cocina en Ica; sin embargo, algunos propietarios de restaurantes afirman que no hay escuelas que preparen a profesionales de la cocina:

“[Una barrera es] la falta de personal: los mozos. No hay escuelas que preparen a profesionales. [Estudiar para mozo] no es considerado una profesión y se ve minimizada” (E3 8:6).

[Una barrera es] la falta de personal. En campañas agrícolas es dónde más problemas de escasez de personal tengo. Hay gente capacitada pero prefieren ir a trabajar al fundo. Tenemos que pagar más o yo misma entrar a la cocina o a la atención. (E5 10:6)

“[Una barrera es la] falta de mano de obra calificada. Las personas se van a trabajar a la chacra, incluso pagamos lo mismo, pero ellos prefieren irse al campo” (E7 12:3).

“[Para nuestro restaurante] pensábamos que era fácil incluso contratar un cocinero, y era lo que menos conseguimos” (E6 11:6).

El tema de las rotaciones debe considerarse un factor crítico en la gestión de los restaurantes. Según Rubio y Aragón (2008), el éxito competitivo de una pyme depende directamente de la capacidad de sus trabajadores para adaptarse a los cambios, del rigor en la realización de las tareas, del trabajo en equipo y de la satisfacción de sus trabajadores. No podemos generar esto si parte importante de nuestro equipo rota demasiado.

“[Una barrera es la] rotación de personal (se van al campo), si bien es cierto que es mínima, hemos tenido problemas con el personal de cocina que me ayuda, prefiere irse al campo” (E9 14:3).

[Una barrera es la] escasez de personal. Tenemos muchos institutos de cocina pero parece que en el camino se desaniman, por la presión que hay. Eso causa que se contrate otro tipo de gente y capacitarlos. Nosotros tenemos ya un personal antiguo que nos ayuda a capacitar a los nuevos, pero es muy volátil.

(E6 11:7)

Algunos propietarios de los restaurantes en estudio optan por contratar personal de otras zonas del país. Es personal sin experiencia que luego son capacitados para el servicio de restaurantes. Existen restaurantes que apoyan al personal con el hospedaje para que puedan quedarse con ellos.

“Ante la carencia de personal especializado, nosotros conseguimos muchachos que vienen de la selva, de Abancay. Los formamos. Los que no tienen habitación le damos su cuartito con internet para que vivan, con comida. Acá somos como una familia” (E14 6:4).

Finalmente, algunos de ellos reconocen que para gerenciar un restaurante es necesario una preparación o capacitaciones diversas. No son suficiente la experiencia y las buenas intenciones.

“Hasta el carpintero necesita formarse y en el restaurante debes formarte también. Si no tienes una preparación, una enseñanza o un pulido, en gestión de restaurantes, no es lo mismo que una formación profesional” (E11 3:5).

Gestión de costos y mermas. Otro factor mencionado como barrera fue la gestión que los propietarios hacen de sus costos y mermas. Es importante recalcar que no se pueden eliminar las mermas en un 100%. Lo que sí depende de la capacidad del directivo es evitar que estos costos por mermas generen mayores pérdidas. Los propietarios que mencionaron esta barrera toman acciones para controlar los costos:

“[Una barrera es] el manejo de los costos, al comienzo hemos estado trabajando a la champa, pero la experiencia nos ha enseñado a controlarlos, y estamos en ese proceso de ordenamiento” (E1 1:8).

[Una barrera son] las mermas, tenemos mucho cuidado con el control del producto y a los trabajadores se les revisa antes de salir e incluso se les pesa cada cierto tiempo para evitar pérdidas. Tratamos de dar seguridad a la entrada y salida de los trabajadores. Utilizo cámaras (E4 9:8)

Hay una preocupación especial por el control de costos, no solo por las mermas y el control de los insumos, sino por todo aquello que represente un ahorro económico:

“... estamos pensando cambiarnos al sistema de gas, el cual nos ahorraría muchos costos” (E3 8:7).

... si lo vemos por el lado de los costos y gastos, pues algo me afectaría si empiezan a subir los precios de los productos primarios o insumos que yo necesito para preparar la comida, pero hasta ahora no ha pasado nada de eso. (E8 13:4)

Nosotros trabajamos tanto con sistemas tanto de ventas como de back office, el cual nos permite controlar desde que ingresa el producto hasta venderlo. Esto nos permite no solo controlar, sino tener estadísticas de las ventas, de lo que procesamos día a día y poder proyectarnos en las compras, saber el costo exacto de los platos o el costo de ventas y otros factores más. (E2 7:8)

Visión del empresario. Para crecer hay que desear crecer. Se debe tener claro el horizonte hacia donde se desea llevar al restaurante. Para alcanzar esta visión se deben tomar acciones concretas. En este sentido se debe aprovechar las experiencias de éxito de otros empresarios y conocer las barreras que hay que afrontar para lograr crecer. Es muy importante que el propietario profesionalice el restaurante. De manera indirecta se ha recogido el sentir de algunos propietarios respecto a la visión que tienen del restaurante que administran. Sorprende que para algunos no es prioritario crecer.

No necesito otro restaurante para vivir. En la vida no todo es trabajo y esto es parte de mi vida, es mi ambiente, me siento a gusto, hacer algo que te guste es invaluable, no es un trabajo. La gente cambiará su mentalidad poco a poco, no necesito mucha gente para ser feliz, lo que tengo es lo que debo de tener. (E11 3:7)

“... somos personas mayores, ya no trabajamos con mira de crecer tanto en el futuro. Incluso mis hijos no están interesados en el negocio así que sólo estamos manteniendo el negocio” (E3 8:8).

Muy distinta la percepción de estos otros propietarios que consideran importante crecer y están dispuestos a invertir en ello. Hay que tener en cuenta lo que afirmaron Rubio y Aragón (2008), respecto a que las empresas que solo realicen inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados, están abocadas al fracaso.

“[Para nuestro restaurante] tenemos planes de expansión en la parte de atrás, en los terrenos de atrás, algo más campestre” (E4 9:9).

“Los restaurantes en Ica son manejados de manera familiar, no como un negocio más consolidado. Nosotros tratamos de profesionalizar y que el crecimiento no sea una limitante por el tema de personal o gente administrativa” (E2 7:9).

“... estamos apuntando a abrir nuevos locales. Al sector que estamos enfocados (B y C) está en crecimiento, y creo que es el que más ha contribuido al crecimiento de nosotros” (E2 7:10).

“Empezamos con un préstamo bancario de S/.5,000.00, en ese tiempo cuando empezamos nos turnábamos, luego de un mes nos dimos cuenta que el restaurante daba para más y renunciamos al hotel y nos independizamos” (E10 2:4).

Otras muestras de visión para el crecimiento de sus restaurantes son:

“Nuestra tecnología está en la cocina, en los productos de refrigeración, en los hornos microondas industriales, para la atención al cliente trato de capacitarlos a mis empleados. Lo principal es invertir en la cocina y en la ampliación” (E4 9:10).

Antiguamente se trabajaban con comandas y las cuentas todo se demoraba.

Ahora tenemos el sistema Trinesoft y es una gran ventaja, nos ayuda a cuadrar las cuentas, las ventas, ver las preferencias, etc. sobre todo que el cliente espera menos y se va más contento. (E6 11:8)

... Sí, bueno, nuestro negocio se mantiene por las reservas, almuerzos, eventos que ofrecemos y que nos contratan las empresas y en las fechas festivas también recibimos mucha afluencia de los iqueños, sobre todo en verano, por ellos nos vimos en la necesidad de instalar la piscina y ahora estamos viendo de poner juegos para niños y hospedaje, que es lo que la gente nos pide. Si no encuentran esta variedad, simplemente la gente se va. (E9 14:4)

. . . tengo que llegar a computarizar todo, los pedidos, la cocina, etc., para llevar una mejor contabilidad. Es parte de la atención también porque me permitirá hacer las boletas o facturas más rápido. A la gente no le gusta esperar para eso. (E1 1:9)

Para algunos propietarios es necesario innovar para poder crecer, en esto coinciden con Avolio et al. (2008), quienes consideran que la falta de autenticidad no contribuye a que la cocina peruana sea reconocida como tal. Además para Lorenzo (2010), cuando las organizaciones logran innovar de manera continua, como consecuencia de diferentes estímulos y aprendizajes, puede decirse que poseen una habilidad o capacidad de innovación y esto les permitirá asegurar su sostenibilidad. También es importante considerar lo que menciona Moreno (2012) en su estudio, respecto a que:

El inicio de la actividad innovadora se aprecia mucho más empírico en las empresas familiares que lo que sucede en las empresas no familiares, donde los requerimientos de innovación se detectan de manera más institucionalizada como es utilizando mapeos, revisiones periódicas y auditorías de procesos. (p. 1163)

Menciona también que en las empresas familiares “la actividad se inicia más a través de lo que los propietarios visualizan acontece en los mercados en los que se desempeña y por medio de lo que sus clientes les especifican” (p. 1163), tal cual ocurre con los propietarios de los restaurantes entrevistados.

Algunos propietarios consideran que innovar es importante para crecer.

“Los restaurantes debemos innovar en la oferta que hagamos, en nuestro caso la ciudad no tenía bufete, esto nos ha llevado a penetrar en el mercado” (E2 7:11).

“El factor de éxito se deriva a nuestra iniciativa de crear o innovar en formas de servicios. Tratamos de mantener un estándar por encima de la competencia y estar a la expectativa de nuevas oportunidades” (E2 7:12).

“Nosotros creamos nuestros platos, nuestras combinaciones. . . . Tenemos ensalada que llevan pallares, pero no hacemos ensalada de pallares” (E10 2:5).

. . . hemos recreado la Carapulcra y le hemos agregado un cuy chactado, y le hemos llamado “Caracuy” y esto es una combinación de un plato que viene del tiempo de los incas con la Carapulcra que es un plato de la región. (E14 6:5)

“Queremos hacer un Bio huerto donde todo sea natural, fertilizantes nuestros, cultivamos básicamente hortalizas, verduras, de ahí tomamos para hacer nuestras comidas” (E14 6:6).

Algunos propietarios prefieren invertir sus propias utilidades y rehúsan endeudarse por temor al no pago de la deuda; de esta manera dejan de utilizar el poder del apalancamiento, una decisión gerencial importante en el crecimiento de cualquier empresa.

Se piensa mejorar la infraestructura y pedir un préstamo, pero sigue en evaluación porque hay el miedo de no cumplir con los pagos, no soy partidaria de pedir dinero prestado, prefiero ir haciendo las cosas, mejorando poco a poco con lo que tengo, lo que se gana, se invierte. (E8 13:5)

Algunos restaurantes son manejados exclusivamente por las familias propietarias. Una empresa es familiar cuando el control de las decisiones estratégicas se mantienen en el núcleo familiar (Astrachan & Shanker, 2003), o cuando el 50% o más de la propiedad se encuentra en manos de una familia y al menos un administrador es miembro de la familia (Heck & Trent, 1999).

“Yo misma cocino, atiendo, barro, riego, todo lo que haya por hacer estamos metidos y supervisando” (E9 14:5).

“Así que yo misma y con ayuda de la familia empezamos el negocio, nos metimos a la cocina y todo” (E6 11:9).

Una entrevistada manifestó que no puede crecer porque no recibe mucha ayuda de su familia en la gestión del restaurante.

Bueno, primero que no tengo ayuda, mis hijas están trabajando y no hay quien vea los contratos para los eventos, las reservaciones, etc. Yo sola no puedo, quisiera pedir dinero al banco pero me limito pues como las ventas están bajas, no puedo hacerme de deudas. (E9 14:6)

4.2.2 Demanda

La demanda influye en el crecimiento del sector de restaurantes. Si la comida típica de Ica no fuese del agrado de los clientes, las probabilidades de crecimiento de este sector analizado serían bajas. Existen algunos factores a considerar en el crecimiento de la demanda: las preferencias del consumidor, la situación económica y el turismo.

Preferencias del consumidor. Algunos propietarios mencionaron que hay un tema cultural que impide el crecimiento de sus restaurantes. Esto por la costumbre de preferir comer las comidas típicas fuera de la ciudad y porque consideran que hay cierto temor de ingresar a locales con una infraestructura diferente.

“Mucha gente va al campo en busca de comida típica, sin embargo puede comer lo mismo, con el mismo precio y sin gastar la movilidad de ida y vuelta. Es un tema de comodidad y la costumbre” (E11 3:8).

“En cuanto a los turistas, los que estamos haciendo es potenciar nuestro restaurante para que el cliente sepa que la comida criolla no solo se come en la chacra, que ahora está dentro de la ciudad” (E4 9:11).

Este es un restaurante en donde la gente se cohíbe al entrar, tendría que cambiarles el concepto cultural a las personas. En tu casa no te ponen un mantel para que comas, no hay servilletas, y esto no es negociable. (E11 3:9)

Algunos propietarios mencionaron que los Iqueños solo prefieren la comida típica los fines de semana, que son los turistas quienes la prefieren realmente.

“Los iqueños elegimos otra clase de comida, pero los que vienen de afuera eligen los pallares y esa clase de comida. Acá vienen empresarios, turistas nacionales. Y los fines de semana viene el público iqueño” (E12 4:3).

“Notamos la presencia de los iqueños los días domingos, los días feriados, los días de fiesta” (E14 6:7).

Situación económica. La región Ica vive una situación económica de bonanza y crece por encima de lo que crece el Perú. El 93% de los entrevistados considera que la economía de la región Ica es muy buena. Esta situación favorable nos hace pensar que la situación económica de Ica no representa una barrera para el sector de restaurantes analizados. Los propietarios entrevistados manifestaron lo siguiente:

“La economía de Ica es muy buena, vienen familias enteras, los precios son accesibles a todo nivel de gente” (E1 1:10).

“Lo veo bastante favorable [La situación económica], eso se ve demostrado por la gran cantidad del comercio y la llegada de cadenas de restaurantes” (E2 7:13).

[La situación económica] es un cambio total, desde los inicios hasta ahora.

Hay mucha gente que tiene acceso a los restaurantes de la ciudad, restaurante

campestre, centros de recreación, etc. Se ve el cambio, se ve gente de otros sectores que tiene mayor capacidad adquisitiva. (E3 8:9)

“Sí, [por la buena situación económica de Ica] cada día viene más gente a almorzar. Los fondos y las grandes empresas que han venido de Lima como Saga, Ripley, Sodimac, hacen sus eventos aquí” (E10 2:6).

Y aunque los números del crecimiento de Ica son irrefutables, algún propietario manifestó que la capacidad adquisitiva del Iqueño era una limitante para su crecimiento.

“... y por último, la limitada capacidad adquisitiva de los iqueños” (E14 6:8).

Ica es una provincia pobre comparada con Chincha, Pisco y Nazca. Inclusive hay vuelos especiales que hacen Lima – Paracas – Cuzco, ya ni vienen por acá ya, la situación es regular, pero no lo es tanto en comparación con otras provincias o de Lima mismo, donde la capacidad adquisitiva del limeño es inmensamente superior. (E14 6:9)

Turismo. Dentro del sector de restaurantes analizados se encuentran como clientes a turistas nacionales y extranjeros. Los propietarios de los restaurantes observan que si el turismo aumenta, la probabilidad de incrementar sus ventas es mayor. Afortunadamente, en el caso de Ica, el turismo nacional y extranjero ha aumentado año a año y como indica un estudio de Arellano Marketing (2009), la gastronomía influyó en la decisión del 42% de los turistas extranjeros a la hora de elegir el Perú como destino turístico. Así respondieron algunos entrevistados:

Directamente, no trabajamos con ninguna institución relacionada a los gobiernos regionales, pero lo que nos favorece de ellos es el fomentar el crecimiento del turismo en la región, eso lleva a que el flujo de comensales se incremente. Además de ello, la mejoría del aeropuerto, atrae a más turistas, el

tema de los tubulares atrae a comensales y lo relacionamos con los servicios que nosotros damos y con las agencias que traen a los turistas. (E2 7:14)

“Los turistas nos piden el pallar verde, los pallares secos, les gusta mucho”

(E3 8:10).

Nosotros estamos certificados en las buenas prácticas de manipuleo, DIRCETUR con el Programa de CENFOTUR, apoya el plan estratégico nacional que promueve el turismo. Al turista lo nuestro (es el programa), involucra a todos los restaurantes que son turísticos y nos evalúan incógnitamente tres veces al año: el servicio, la infraestructura, presentación del personal, todo lo que se debe tener para recibir a los turistas como se debe, todo el equipamiento que uno debe tener. (E6 11:10)

La mayoría de mis clientes son extranjeros (europeos). Se les envía el menú, varias opciones y ellos me confirman, se les prepara lo que piden y se tiene listo para su llegada. Los extranjeros buscan una buena comida, no muy condimentada, un buen servicio. Se les ofrece platos que contienen productos típicos pero preparados de otra manera y en otra presentación o combinación.

(E8 13:6)

Se ejecutan acciones voluntarias y otras guiadas por organismos del Estado para atender mejor al turista. La idea es reforzar la imagen de los restaurantes para que los turistas se vayan más satisfechos. Esta buena imagen como país no solo beneficiaría a la región Ica, sino a todas las regiones del Perú.

“Antes cuando vino el Caltur (Cuidado al turista), para pertenecer a la ruta del Pisco nos hizo ciertos requerimientos también que tuvimos que implementar, como

baños, agua todo el día, cocinas, menaje, tuvimos que comprar, todo nuevo” (E10 2:7).

. . . hemos sentido más la presencia del ministerio de turismo, de Lima, ellos si han venido por acá, han dado estudios, han preparado a los mozos, nos han invitado a ferias donde no hemos pagado nada, a los administradores los han preparado, hemos participado en varios programas, como “al turista lo nuestro”, “el peruano amable”, todo eso de manera gratuita, una vez hubo una feria “Perú mucho gusto”, los Limeños nos dieron el stand gratis, nos dieron cocina, refrigeradora, cubiertos, servilletas, todo gratis. (E14 6:10)

“A quienes más les gusta la gastronomía iqueña son los turistas extranjeros y nacionales, el iqueño no lo ve con el mismo entusiasmo, a comparación con los turistas” (E14 6:11).

4.2.3 Barreras relacionadas con el gobierno

Algunos entrevistados mencionaron barreras asociadas a la gestión del gobierno y otros organismos del Estado. Se han analizado la informalidad y escasez de proveedores en la provincia de Ica, las organizaciones de ferias gastronómicas y el otorgamiento de licencias de funcionamiento.

Informalidad y escasez de proveedores. La informalidad de proveedores representa una barrera de crecimiento. La solución definitiva es de largo plazo y no depende de los propietarios de los restaurantes. Este problema de informalidad no solo afecta a la región Ica, sino que afecta a todo el país. Al haber informalidad, no hay comprobantes de pago y por tanto no hay pagos de impuestos al Estado. En el caso de los restaurantes, al no tener comprobantes de pago, no tienen como sustentar sus costos ante el Estado y terminan pagando más impuestos de los que debieran. Otros propietarios prefieren comprar en supermercados para tener los comprobantes,

asumiendo un mayor costo y algunas veces comprando insumos con alto precio porque no tienen otra opción. Según Hausmann et al. (2005), el lento crecimiento de un sector se puede explicar por una baja apropiabilidad. Se menciona a factores institucionales como la ineficiencia burocrática y corrupción, que podría aplicar para estos casos de informalidad que mencionamos. Esta barrera fue mencionada por el 64% de los propietarios de la siguiente manera.

“[Una barrera es] la informalidad por parte de los proveedores, no quieren sacar RUC y eso nos perjudica en la parte de impuestos y pagos a la SUNAT” (E1 1:11).

[Una barrera es] la informalidad de los proveedores. No otorgan facturas por ejemplo en el abastecimiento de los insumos y recursos. No podemos demostrar todos nuestros gastos. Se tiene que comprar en los supermercados por las facturas, pero los costos son altísimos. (E3 8:11)

“[Una barrera es la] informalidad de proveedores. Hay ciertos productos que no gravan impuestos entonces no hay como sustentar” (E4 9:12).

“[Por la compra de] verduras, pescados, mariscos no dan boletas y pagamos impuestos demás. Los proveedores son informales y están exonerados de impuestos. Eso es un impedimento grande” (E12 4:4).

[Una barrera es la] informalidad de los proveedores. Muchos proveedores no nos otorgan facturas, por lo que tenemos que comprar en otros establecimientos aunque sea más caro, pero muchas veces nos perjudica por el precio. Ejemplo pescado, adolecemos de proveedores. (E6 11:11)

Otras respuestas importantes asociadas a la importancia de la informalidad son:

“[Una barrera es la] informalidad de los proveedores. No tenemos apoyo por parte de algunos proveedores, entonces algunas veces se combinan las compras en los establecimientos donde sí nos dan factura, pero todo sale más caro” (E7 12:4).

“[Una barrera es la] informalidad de proveedores. Nos impide tener los insumos que necesitamos a bajos costos y de calidad, eso nos hace comprar en los supermercados más caro y congelado, no es bueno” (E9 14:7).

También se mencionó la falta de proveedores de restaurantes en la región de Ica. Se mencionó que ante la ausencia de proveedores en la región, se tienen que comprar a proveedores de Lima u otras regiones. Otro problema de la informalidad de estos proveedores es que no mantienen sus estándares de calidad. Esto afecta directamente a la calidad de los productos. El sabor de las comidas no es el mismo, a pesar que tengan las mismas recetas. La falta de proveedores en Ica fue mencionada como barrera de la siguiente manera:

“[Una barrera es] el tema logístico, se encarece por tener que hacer las compras en Lima. Los insumos específicos y especiales como café, tapers, equipos” (E2 7:15).

[Una barrera son] los proveedores, hay mucha informalidad. Me afecta en el tema logístico y tributario. Siempre tenemos que buscar proveedores formales y esto incrementa nuestros costos. Hay proveedores que no mantienen sus estándares necesarios para estandarizar los productos, por ejemplo, en el caso de verduras a pesar que son estacionales muchas veces no encontramos la variedad que requerimos durante el año. (E2 7:16)

“El único problema [para nuestro restaurante] es que aquí en Ica no hay lo que necesitamos y hay que viajar a Lima para lo cual no hay tiempo. Por ejemplo unas cocinas industriales” (E10 2:8).

A veces [la adquisición de] los productos [son una barrera], hacemos las compras diarias, pero como somos pequeños los proveedores no nos toman mucho interés y no nos llegan los pedidos, con los mariscos por ejemplo es lo que más nos falla, por tanto dejamos de preparar y atender esos platos. Como les digo, siempre falta algo. (E10 2:9)

El 36% de los entrevistados no considera a los proveedores como una barrera de crecimiento. Esto demuestra que las barreras de crecimiento de los restaurantes en estudio varían según la realidad de cada uno de ellos.

“Los proveedores no son un problema, vamos al mercado y escogemos los productos de mejor calidad. Nosotros le damos mucha importancia a nuestros insumo” (E14 6:12).

Ferias gastronómicas. La organización de ferias gastronómicas influye en el crecimiento de los restaurantes. Algunos propietarios sienten que sí existe apoyo por parte de los organismos del Estado; sin embargo, otros lo consideran nulo o muy poco efectivo. Esta poca participación de los gobiernos regionales es percibida de manera negativa por los entrevistados. La participación de los restaurantes en estas ferias los ayuda a posicionarse mejor en el mercado. Asimismo, los restaurantes obtienen beneficios adicionales por participar en estas ferias: lograr contacto con nuevos proveedores, posibilidad de negocios con otras empresas, posibilidad de convenios y les generan oportunidades de crecimiento. Algunos entrevistados opinaron así sobre la importancia de las ferias:

PROMPERÚ nos ayuda con las ferias gastronómicas en Pisco e Ica. Hemos participado ya hace dos años en “Sabe a Perú” aquí en Ica, y en Pisco hace unos meses como invitados en la feria “Perú mucho gusto”. Esto hace que más gente nos conozca y venga al restaurante. (E1 1:12)

“Desde hace poco, estamos viendo que los gobiernos regionales están invitando a todos los restaurantes para conocer a las personas que venden los insumos para restaurantes (proveedores). Contamos con su participación en las ferias gastronómicas también” (E3 8:12).

. . . Sí nos ha favorecido en los últimos años por las ferias gastronómicas, en las que nos ha permitido dar a conocer nuestros productos. Antes no era así, pero en los últimos años si hemos tenido el apoyo en esta clase de eventos y que definitivamente nos ha favorecido para la difusión de nuestra gastronomía. (E4 9:13)

Sí hemos sido invitados y hemos participado en las ferias gastronómicas, pero como le digo, nosotros estamos sufriendo por el turismo en estos momentos, porque no llegan aquí los turistas, no estamos tan alejados, pertenecemos a la ruta del Pisco, sin embargo, no sabemos qué ha pasado estos meses en los que nos hemos visto perjudicados por ello. (E9 14:8)

La participación de los restaurantes en estas ferias gastronómicas implica un esfuerzo adicional por parte de los propietarios. En estas fechas de ferias, los restaurantes deben atender al mismo tiempo en la feria y en sus respectivos locales. El personal del restaurante debe distribuirse para cocinar en ambos lugares. Es por esta razón que algunos desisten de participar en las ferias, a pesar de las ventajas que reconocen a las ferias gastronómicas.

“En cuanto a las ferias gastronómicas también, nos invitaron y hemos participado sólo dos veces debido al personal. No tenemos mucho personal, hay que tener otro equipo de trabajo” (E6 11:12).

“. . . hemos participado dos veces porque tenemos el problema de escasez de personal, entonces no podemos estar en dos lugares al mismo tiempo” (E3 8:13).

Nos han invitado, pero no hemos participado porque somos sólo dos personas las que cocinamos y no podemos. Vienen en feriados largos y no podemos descuidar el negocio aquí porque hay que hacer bien las cosas y no puedo sacar otros productos que no saco acá. (E10 2:10)

El esfuerzo del gobierno regional no está siendo suficiente para dejar satisfechos a los empresarios de los restaurantes. Además, se debe tener en cuenta que algunos de los eventos mencionados no se deben a la gestión del gobierno regional de Ica, sino a acciones del gobierno central u otros organismos del Estado.

Licencias de funcionamiento. Otra barrera mencionada es el otorgamiento de la licencia de funcionamiento. Es importante tener la licencia para que los restaurantes puedan acceder al crédito. Se debe mencionar que uno de los entrevistados insinuó que no le otorgaban la licencia por temas de corrupción. La corrupción es una de las causas de baja apropiabilidad según Hausmann et al. (2005).

Me decían que la zona en donde se ubicaba el negocio era residencial, así que tuvieron que demorar en el cambio a zona comercial y después de casi dos años pude tener la licencia, cuando incluso ya tenía la aprobación de Defensa Civil. (E1 1:13)

La obtención de la licencia fue mencionada como una barrera difícil de vencer.

“La Municipalidad con la licencia de funcionamiento, porque era requisito para la obtención del crédito” (E1 1:14).

Otro entrevistado manifestó.

“Tuvimos dificultad con la licencia debido a la ubicación, esta zona era urbana y demoró, pero finalmente en casi dos años nos dieron la licencia” (E6 11:13).

Los restaurantes no pueden instalarse en zonas que no son aptas para el comercio, por ejemplo, no pueden abrir un restaurante en una zona arqueológica.

Probablemente tampoco deban aperturarse restaurantes en otras zonas no clasificadas para el comercio. Se deben respetar las disposiciones de los gobiernos regionales y municipalidades respecto al otorgamiento de las licencias.

4.2.4 Disponibilidad de áreas

Otra barrera mencionada fue la poca disponibilidad de espacios para ampliar sus locales. A pesar que cuentan con los recursos económicos para ampliarlos, no pueden invertir por la limitación mencionada. El centro de Ica está totalmente urbanizado y los locales que pueden ser usados como restaurantes, están limitados por los locales vecinos. La posibilidad de ampliación tendría que darse en otro espacio físico, pero ya este nuevo escenario sería prácticamente otro negocio, el público objetivo sería otro también.

“Para crecer más necesito más espacios, más mesas, el tamaño del local limita ingresos, tengo demasiada gente y con más espacios la gente no se iría a otro local” (E13 5:5).

4.2.5 Fallas de coordinación

Se ha considerado fallas de coordinación a la ausencia de convenios. Obtener convenios con proveedores, con empresas de transporte, con hoteles, con empresas dedicadas al turismo; otorgan ventajas competitivas al sector de restaurantes. La ausencia de convenios también puede considerarse como falta de visión del empresario.

Como parte de la estrategia de marketing que usan los propietarios para crecer es realizar convenios. La relación de los restaurantes con las agencias de viaje, con los hoteles, con el turismo en general, representa una oportunidad para incrementar sus ventas. Las respuestas asociadas a convenios fueron:

“[Para nuestro restaurante son importantes los] convenios con las agencias de turismo para aumentar la afluencia” (E9 14:9).

“Yo trabajo con agencias de Lima e internacionales, hacemos los contactos, entonces es algo como que mis entradas no son locales” (E8 13:7).

“Tengo contrato con agencias que directamente trabajan con el aeropuerto” (E2 7:17).

Uno de los propietarios dejó claro que es importante salir en las guías de turismo más populares que extranjeros traen consigo al Perú cuando nos visitan. Los responsables de gerenciar un restaurante deben conocer la importancia de estas guías de turismo y los beneficios que podrían traer al negocio.

Nosotros salimos en un promedio de 50 guías turísticas, de las cuales tengo constancia de 35. Estas guías el turista trae consigo, donde dice el costo del hotel, el costo en un restaurante, los buses, etc. Las guías no tienen un costo, te evalúan como un cliente más. (E11 3:10)

4.2.6 Financiamiento

Algunos propietarios consideran que las tasas de financiamiento son altas y mencionan esto como una barrera de crecimiento. El acceso al crédito fue mencionado también como una barrera. No se hicieron preguntas para comparar tasas y profundizar en el tema. A continuación las respuestas obtenidas de los entrevistados:

Los altos intereses que cobran los bancos cuando dan los préstamos, el gobierno central nunca apoyó a la mediana y pequeña empresa, pensábamos que a nivel financiero íbamos a tener un tratamiento especial, pero nada que

ver, estamos igualitos que las grandes minas, y la SUNAT que nos persigue como a choros. (E14 6:13)

“[Las] tasas de interés son altas, para la industria me parece muy alta” (E1 1:15).

Otros propietarios consideraron que las tasas de financiamiento son normales e incluso bajas. Para estos empresarios el financiamiento no es un problema.

“Teníamos parte del terreno, es propio, luego hemos ido comprando los alrededores y para la implementación si pedimos préstamo al Banco, las tasas son bajas, hemos podido cumplir con los pagos” (E9 14:10).

El acceso al crédito fue mencionado como una barrera al crecimiento. Sin embargo este acceso no necesariamente es porque el sistema financiero les ponga trabas o exija condiciones distintas por ser pequeñas empresas. Existen razones diversas, como por ejemplo, no haber tenido un buen historial crediticio ante el sistema financiero.

[Una barrera es] pedir créditos, como mi familia no estuvo en el país durante 9 años, no teníamos historial crediticio. Gracias a un amigo de Huaral que vino a trabajar en un banco en Ica fue que pudimos tener algo que nos avale y conseguir el préstamo. (E1 1:16)

“[Una barrera es] la obtención de créditos, porque sin plata no haces nada” (E1 1:17).

“No puedo pedir financiamiento por un problema con una tarjeta de crédito” (E5 10:7).

Otros propietarios mencionaron que el acceso al crédito no representa una barrera para crecer:

“Sí hay muchas facilidades [de financiamiento] para las microempresas, las tasas de interés no son altas ni bajas y se puede manejar” (E4 9:14).

“No tenemos problemas con el financiamiento, manejamos el negocio con capital propio y financiamiento” (E2 7:18).

4.3 Experiencias de Éxito

Es importante conocer los factores que motivan el crecimiento del sector de restaurantes. Asimismo es importante analizar si la ausencia de estos factores, puede convertirse en una futura barrera que impida el crecimiento de los restaurantes que venden comida típica regional en la provincia de Ica. En la Tabla 7 se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los propietarios de los restaurantes:

Tabla 7

Experiencias de Éxito

Nº	Descripción	<i>f</i>	%
1	Ser buen anfitrión	8	22
2	Calidad de la comida	7	19
3	Local agradable y limpio	5	14
4	Ubicación de restaurante	5	14
5	Variedad de platos	4	11
6	Rapidez de atención	2	6
7	Seguridad del restaurante	2	6
8	Buen marketing	1	3
9	Personal capacitado	1	3
10	Definición del concepto del negocio	1	3
		36	100

Para crecer, no solo hay que superar las barreras, también hay que mantener y mejorar aquellos factores que son apreciados por los clientes. Ocho de los propietarios entrevistados consideraron que ser buen anfitrión es el aspecto más importante para el crecimiento de los restaurantes. Una buena gestión de este factor podría otorgar ventajas a los restaurantes y evitaría que se convierta en una barrera de

crecimiento. En general, una buena gestión de todos los factores mencionados por los propietarios ayudaría a evitar que estos se conviertan en una barrera de crecimiento.

Respecto a la importancia de ser un buen anfitrión, algunos entrevistados manifestaron:

“Creo que todo es un conjunto. Trato de ser amable con los clientes, salgo a conversar con ellos y escuchar sus críticas para saber en qué mejorar” (E1 1:18).

Otra respuesta obtenida al respecto fue:

“[La clave del éxito es] el buen servicio, una atención rápida y cómoda, al cliente le damos facilidades pero que no afecte a otros clientes” (E4 9:15).

La calidad de la comida fue el segundo factor mencionado como experiencia de éxito. El 19% de los entrevistados lo consideró así. A continuación algunas de las respuestas asociadas a este factor.

“El factor número uno es la calidad de la comida, no puede ser la sonrisa amable del personal que te recibe” (E11 3:11).

Un local agradable y limpio fue el tercer factor mencionado junto con la ubicación del restaurante, ambos con un 14%. Algunas respuestas asociadas a este factor fueron:

“[Lo más importante es] el cuidado del sabor de la comida y la limpieza en el baño. Siempre el baño debe estar limpio” (E5 10:8).

“El [factor] número dos es el ambiente, la limpieza, que te sientas cómodo” (E11 3:12).

Otros factores mencionados son la variedad de platos, la rapidez de atención, la seguridad del restaurante, buen marketing, personal capacitado, y definir adecuadamente el concepto del negocio. Se muestran opiniones distintas sobre experiencias de éxito de los propietarios. La publicidad por ejemplo no representa lo mismo para todos y hay propietarios de restaurantes que no la consideran un factor

importante. A continuación algunas respuestas que consideran poco importante a la publicidad

“No tenemos publicidad. Hemos crecido así, del boca a boca porque la gente se va satisfecha y regresa más seguido” (E10 2:11).

“Nunca hemos invertido en publicidad, solo tenemos una página web y un letrero” (E12 4:5).

“No hicimos publicidad ni nada, mientras tratamos de organizarnos poco a poco, empezamos invitando a los amigos a probar y poco a poco las referencias nos trajeron más clientes” (E3 8:14).

A continuación las opiniones de propietarios que consideran que no hacer publicidad afecta el crecimiento de los restaurantes.

Podría comentar lo que es el marketing, las redes sociales, la página web, el Facebook, el Hotmail, y también la televisión, o la radio cuando hacemos publicidad, en ese sentido lo consideramos importante para nuestro crecimiento, hemos hecho un contrato donde ellos pasan nuestro spot en sus vehículos, eso es tecnología definitivamente. (E14 6:14)

“Algo que me ayudó a tener más éxito [en el restaurante] también fue la publicidad a través de la empresa Soyuz, que me trajo cada vez a más comensales” (E1 1:19).

Otras respuestas sobre la importancia de la publicidad fueron la siguiente:

“Entonces tenemos que aplicar estrategias de marketing para mantener un cliente cautivo, hacemos publicidad y convenios con las empresas (reservas). Incluso estamos pensando en hacer publicidad con la empresa Soyuz, estamos en conversaciones” (E4 9:16).

“Nos falta mayor publicidad” (E9 14:11).

No se puede concluir que alguno de estos restaurantes haya logrado un mayor crecimiento por hacer publicidad, tampoco se puede afirmar que existe una relación directa entre publicidad y crecimiento del restaurante. Cada propietario interpreta el éxito de la publicidad según sus percepciones, esto porque no hay una evaluación exclusiva a la rentabilidad de la publicidad y cuánto impide su ausencia crecer a los restaurantes.

4.4 Información Adicional

Como resultado de las entrevistas se obtuvo información sobre el nacimiento de los restaurantes. Presentamos los resultados a continuación.

4.4.1 Nacimiento del negocio

El origen de los restaurantes que ofrecen comida típica regional en la provincia de Ica se ha agrupado de la siguiente manera (ver Tabla 8): (a) Herencia familiar, (b) Tradición familiar, (c) Oportunidad de negocio, y (d) Gusto por la cocina.

Tabla 8

Nacimiento del Negocio

Motivo	Entrevistados	<i>f</i>	%
Herencia familiar	E8	1	7
Tradición familiar	E1,E11	2	14
Oportunidad de negocio	E2,E4,E5,E6,E7,E9,E10,E13,E14	9	65
Gusto por la cocina	E3,E12	2	14

Los motivos por los cuales han sido creados estos restaurantes representan solo el momento del inicio del negocio, posterior a este inicio los restaurantes han ido creciendo y han ido adquiriendo o fortaleciendo la identidad con la que cuentan hoy en día.

El 65% de los entrevistados apertura su restaurante porque encontró una oportunidad de hacer negocio en el sector gastronómico. En relación a esta oportunidad de hacer negocios algunos entrevistados manifestaron:

[Nuestro restaurante] Nació en el año 2008, no había nadie que venda los caldos de gallina en un restaurante, excepto en las puertas de las agencias (carretilas) y ese lugar no era muy seguro, dejar su carro [en la calle], [tener donde] sentarse, [la] comodidad, como se hacía en lima, acá en Ica no había, entonces empecé con eso y [vendía] de madrugada. (E5 10:1)

Otro entrevistado manifestó lo siguiente:

[Nuestro restaurante] se inició a raíz de buscar un complemento para el negocio de grifos que administro, ello me animó a abrir el restaurante, debido a la ubicación, el concepto era un restaurante de carretera. La idea del negocio carretero es la ubicación y el tema del servicio debe ser un local amplio, la porción del alimento sea grande, una atención rápida y tener todos los servicios, servicios higiénicos, televisores. (E2 7:1)

Otro entrevistado manifestó:

[Nuestro restaurante] nació con la idea de traer alguna novedad a la ciudad. Quise tener una variedad de comidas (carnes, pescados, pollo, mariscos, pastas) de manera que los clientes puedan disfrutar de varios tipos de platos en un solo restaurante, lo que no hay acá en Ica. (E4 9:1)

El 14% de los entrevistados abrió su negocio por tradición familiar. Los propietarios que lo hicieron por tradición familiar manifestaron lo siguiente:

[Nuestro restaurante] es un negocio de familia, tenemos tres generaciones en esto. . . . Abrí mi restaurante el año 1992, no ha habido una formación como hoy en día se da, [nuestro conocimiento] se ha ido dando de familia, no

proviene de estudios, es una transmisión de generación en generación. (E11 3:1)

Un 14% abrió su restaurante porque le gustaba la cocina. Los propietarios que lo hicieron porque les gustaba la cocina manifestaron lo siguiente:

“[A mí] me gusta mucho la cocina, quería rescatar los platos típicos de Ica, que haya un punto de [venta de] platos típicos” (E12 4:1).

El 7% restante abrió su restaurante por herencia familiar. Es importante resaltar este punto porque a pesar que otros restaurantes no son parte de una herencia familiar, algunos dejan entrever que sus restaurantes son dirigidos por la familia.

“[Nuestro restaurante] es una empresa familiar, empecé como una bodega de piscos y vinos, pero le faltaba comida, ya que se daba degustaciones, nació la idea de la venta de comida, [tener] algo más que ofrecer” (E8 13:1).

Es importante señalar que algunos restaurantes iniciaron operaciones cuando incluso no se hablaba aún del boom gastronómico del Perú. Después de algunos años en el mercado los restaurantes han ido creciendo y experimentando cambios en su gestión.

4.5 Resumen

Al ser un estudio cualitativo, está basado en opiniones y subjetividades de los entrevistados. Las barreras mencionadas en este capítulo están relacionadas de una u otra forma. Las acciones por superar algunas de estas barreras desencadenarán oportunidades para superar las demás. Dentro del capital humano se analiza principalmente las capacidades directivas para gestionar un restaurante. Para hacer crecer un restaurante hay que tener clara la visión, de esta manera enfocamos los esfuerzos en la dirección correcta. Dentro de estas capacidades directivas está el control de los costos y mermas. No solo hay que preocuparse por las ventas, se debe tener bajo control los costos y las mermas que se generan. La asociación con

proveedores o la gestión necesaria para hacer convenios depende también de las capacidades directivas. Esta ausencia de convenios o ausencia de iniciativas para coordinar de mejor forma con los proveedores u otras empresas se ha considerado como una falla de coordinación. La retención del personal que labora en los restaurantes es también gestión del directivo. Invertir o no en capacitar al personal, se debe analizar bajo el enfoque de beneficio – costo. El escenario ideal sería que el mercado provea al personal que se requiere para la correcta gestión de los restaurantes: los cocineros, mozos y administradores. La escasez del personal de los restaurantes puede contrarrestarse con una buena gestión de retención del personal. Lo mismo pasa con el financiamiento: si el empresario tiene temor al crédito porque no sabe si podrá cumplir con sus obligaciones o porque prefiere no apalancarse, es una decisión que deberá meditar bajo el enfoque principal de si podrá o no cumplir con las obligaciones financieras asumidas. El endeudamiento será bueno siempre y cuando el empresario cumpla con las obligaciones asumidas.

Finalmente, este esfuerzo de gestión y control sobre los restaurantes no será suficiente si el gobierno central y el gobierno regional no hacen los suyos: la estabilidad económica del país, la promoción de la gastronomía regional a través de las ferias gastronómicas, el apoyo permanente a través de las capacitaciones a los propietarios o directivos de los restaurantes, el trabajo sobre la seguridad para proteger al turista, la mayor eficacia en el otorgamiento de licencias de funcionamiento, una menor corrupción y en general iniciativas que no solo fomenten el turismo en la región, sino que también obedezcan a un plan estratégico de crecimiento de la misma; serán fundamentales para el crecimiento de los restaurantes que ofrecen comida típica regional en la provincia de Ica.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A partir del análisis, comparación e interpretación de la información del presente estudio, el equipo investigador ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

De las barreras al crecimiento encontradas en el presente estudio se concluye lo siguiente:

Los factores que afectan a los inversionistas, dueños de restaurantes para seguir invirtiendo y creciendo son: el capital humano, la demanda, las barreras relacionadas con el gobierno, la disponibilidad de áreas, las fallas de coordinación y las barreras al financiamiento.

De los factores antes mencionados el de mayor reincidencia encontrada en el presente estudio es el capital humano, donde los entrevistados manifiestan que no tener personal calificado es una barrera para su crecimiento, en algunos casos cuando el restaurante solo opera los días sábados y domingos, los dueños mencionan que es difícil invertir en capacitación para su personal, por la alta rotación de trabajadores, ya que muchos de estos son jóvenes que requieren un ingreso adicional de forma temporal.

La barrera de crecimiento relacionada a la demanda es otra barrera que se halló en el presente estudio, cabe mencionar que los entrevistados explicaron con detalle las preferencias del consumidor en sus respectivos restaurantes, y en su mayoría coincidieron que el cliente prefiere comer comida típica fuera de la ciudad, en un ambiente campestre, que en un ambiente reducido.

Con respecto a las barreras relacionadas con el gobierno, se tiene que la informalidad y escasez de proveedores fue la más mencionada. Los entrevistados hacen hincapié que la mayoría de proveedores en especial de verduras y carnes no dan

facturas por ser empresas informales y manifiestan que no tienen el interés de formalizarse, y por el caso contrario, los pocos proveedores formales poseen precios muy elevados, que no son atractivos para el entrevistado.

En cuanto a la gestión municipal, los entrevistados dan fe que la obtención de las licencias de funcionamiento es una barrera difícil de superar debido a la corrupción existente que han encontrado en el proceso de la formalización.

La disponibilidad de áreas fue mencionada por los propietarios, donde la poca disponibilidad de locales en el centro de la ciudad y los altos costos de alquiler o compra son una barrera para invertir de los entrevistados.

Por otro lado, se tiene la barrera de fallas de coordinación, donde el entrevistado habla sobre la falta de convenios con empresas relacionadas al restaurante, y la poca gestión de contactar con empresas de turismo y colegios para ofrecer los servicios del restaurante.

Finalmente, el financiamiento es otra barrera de crecimiento, con un 10% de mención por parte de los entrevistados, en donde cabe resaltar por parte de los entrevistados, las altas tasas y el acceso al crédito como impedimento para continuar invirtiendo.

Las barreras al crecimiento de los restaurantes que ofrecen comida típica regional en la provincia de Ica dependen de la realidad de cada restaurante. Asimismo, el éxito de un restaurante depende de una suma de factores y no necesariamente tienen que ser los mismos para cada uno de ellos. Principalmente, las capacidades directivas de los propietarios influirán mucho en el crecimiento de sus negocios. Aun cuando existan barreras cuya solución no dependa solo de una buena gestión, el directivo puede tomar acciones para reducir el impacto de las mismas. Por ejemplo los convenios comerciales han sido considerados como fallas de coordinación, y tener convenios comerciales favorece el incremento en la demanda de

los restaurantes. La ausencia de estos convenios reduciría la demanda potencial de los restaurantes.

La situación económica de Ica favorece la demanda del servicio de restaurantes debido al incremento en el poder adquisitivo de las familias de la provincia de Ica. Además existe una demanda potencial asociada al flujo del turismo en la región puesto que la comida típica regional de Ica es consumida preferentemente por turistas nacionales y extranjeros. Dependerá de una buena gestión de los directivos de los restaurantes el capitalizar estas oportunidades.

La participación de los organismos del Estado es fundamental para la difusión y crecimiento de la gastronomía regional de Ica. Las ferias gastronómicas, las capacitaciones y todo esfuerzo orientado a la promoción de los restaurantes fortalecerán el crecimiento de los mismos. Debido a los esfuerzos aislados de los organismos del Estado pareciera que no existe un plan estratégico que indique cuales son las acciones que deben tomarse para el crecimiento de los restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica.

La informalidad de los proveedores genera un sobre costo a los restaurantes, debido a que tienen que pagar mayores impuestos al Estado. También representa una barrera para que los restaurantes puedan adquirir insumos estandarizados y esto repercute directamente en la calidad de los productos que ofrecen.

La ubicación de los restaurantes es importante pero no determinante para el éxito de los mismos. Asimismo la publicidad no es una barrera de crecimiento en el sector porque depende de las capacidades directivas para gestionarlo.

Algunos propietarios de los restaurantes prefieren no endeudarse y solo crecer en función a sus ganancias. De esta manera podrían estar desaprovechando el poder del apalancamiento. En ese contexto, las tasas de interés del sector son consideradas altas o bajas según la situación financiera del propietario.

Al parecer, muchos de los restaurantes entrevistados estarían gestionados por grupos familiares. Al ser empresas familiares presentarían problemas adicionales a las empresas que no lo son.

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribución teórica

Hausmann et al. (2005), nos mencionó algunos factores de crecimiento que explican un lento crecimiento de una economía, donde cabe resaltar los factores de: capital humano, bajos retornos de inversión, factores institucionales, factor de problemas de coordinación y un alto costo de financiamiento. En el presente estudio se pudo indentificar las barreras de crecimiento de los restaurantes de comida típica en la provincia de Ica, donde se menciona las barreras de: capital humano, demanda, barreras relacionadas al gobierno, disponibilidad de áreas, fallas de coordinación y financiamiento, las cuales podemos identificarlas en los factores que menciona Hausmann et al. (2005), adaptadas a una realiad regional para el sector de restaurantes de comida típica reiognal en la provincia de Ica y se deja como contribución las fuentes e información para que tengan como punto de partida para las futuras investigaciones.

5.2.2 Contribución práctica

En el presente estudio, se deja como contribución práctica a los futuros inversionistas relacionados al sector gastronómico, sobre las barreras que deben tener en cuenta para su crecimiento, de los cuales cabe resaltar la barrera del capital humano, donde muchas veces los emprendedores a invertir no le toman la debida importancia y mediante la presente investigación se demuestra la importancia que tiene el recurso humano, y se invita a asignar recursos para obtener personal calificado que genere valor a la empresa.

5.3 Recomendaciones

5.3.1 Recomendación teórica

En el presente estudio se pudo identificar 6 barreras de crecimiento al sector restaurantes de comida típica regional en la provincia de Ica, estas barreras fueron adaptadas a la realidad del presente estudio a partir de los factores que Hausman et al. (2005) mencionan en el marco teórico. Se recomienda usar los factores que mencionan los autores antes mencionados para futuras investigaciones que se relacionen para la identificación de barreras de crecimiento.

Tabla 9

Cuadro comparativo de barreras

Barreras de crecimiento identificadas	Hausmann, Rodrik, y Velasco
Capital Humano	Poco Capital Humano
Demanda	Fallas del mercado
Barreras relacionadas con el gobierno	Fallas del gobierno
Disponibilidad de áreas	Geografía desfavorable
Fallas de coordinación	Externalidades de la coordinación
Financiamiento	Financiamiento Costoso

5.3.2 Recomendación práctica

A partir de las conclusiones identificadas en el presente estudio, se presentan en la siguiente tabla las recomendaciones prácticas:

Tabla 10

Cuadro de recomendaciones prácticas

Barreras	Recomendaciones	Objetivo
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Para los responsables de la gestión, capacitación en temas administrativos, no es suficiente la experiencia. - Invertir en el área de Recurso Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una gestión eficiente en los restaurantes. - Mejorar la calidad de servicio y atención al cliente.
La demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda identificar los restaurantes de comida típica regional - Crear una ruta gastronómica, que acompañe a la ruta del pisco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la afluencia de comensales. - Revalorar la cocina típica regional de Ica. - Difundir la gastronomía Iqueña.
Barreras relacionadas al gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una mesa de trabajo, conformado por el sector restaurantes, proveedores y gobierno regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalización de restaurantes - Disminuir la burocracia y corrupción - Difundir los platos típicos regionales a través de ferias gastronómicas.
Disponibilidad de áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Para los inversionistas, se recomienda realizar un estudio financiero y de marketing, sobre el terreno a invertir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la viabilidad de la inversión. - Conocer si es atractivo para el inversionista, la buena ubicación y costos elevados de la propiedad a invertir.
Fallas de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas con agencias de viajes. - Suscripción a la ruta del Pisco, hospedajes, piscinas, entre otros. - Crear alianzas estratégicas con los centros de estudio local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas. - Difundir los servicios y productos de la gastronomía Iqueña. - Reducir costos de capacitación y formación al personal.
El financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar e invertir en el área contable de la empresa. - En coordinación con las entidades financieras y con ayuda del estado crear un canal que mejore el acceso al crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso al crédito. - Mejores tasas. - Incentivar la inversión en el sector.

5.3.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.

Dado que este estudio es cualitativo, se recomienda hacer un estudio cuantitativo para validar algunos resultados obtenidos en la presente investigación.

Referencias

- Alcalá, P., Rurush, M., Vilca, P., & Zelaya, D. (2013). *Estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Alfaro, S. P. (2007). *Transformando la cocina en estudio: Entendiendo la cocina como arte* (Tesis de pregrado: Resumen, Universidad del Claustro de Sor Juana, México D.F., México). Recuperado de <http://201.147.150.252:8080/xmlui/handle/123456789/3195>
- April, K. A. (2002). Guidelines for developing a k-strategy [Directrices para el desarrollo de una estrategia-k]. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 445-456.
- Araluce, M. (2001). *Empresas de restauración alimentaria: Un sistema de gestión global*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Arellano Marketing. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Recuperado de http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009s/ep-microseguros/aporte_de_la_gastronoma_en_el_per.pdf
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look [La contribución de las empresas familiares a la economía de Estados Unidos: Una mirada más cercana]. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Avolio, B., Camacho, I., López, L., & Pérez, F. (2008). *Propuesta para el desarrollo de la gastronomía peruana*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Berry, L., Bennet, C., & Brown, C. (1989). *Calidad de servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Blanco, M., Huancapaza, R., & Ortiz, W. (2009). *Plan estratégico para el desarrollo de la gastronomía arequipeña* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Bonfiglio, G. (2008). Las migraciones internacionales como motor de desarrollo en el Perú-Parte 1. *Discover Nikkei*. Recuperado de <http://www.discovernikkei.org/en/journal/2008/7/1/migraciones-internacionales/>

Castells, M., & Portes, A. (1989). World underneath: The origins, dynamics, and effects of the informal economy [Debajo del mundo: Los orígenes, la dinámica, y los efectos de la economía informal]. En A. Portes, M. Castells, & L. Benton (Eds.), *The informal economy: Studies in advanced and less developed countries* [La economía informal: Estudios realizados en países desarrollados y menos desarrollados] (pp. 11-40). Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

Coloma, C. (Ed.). (1998). *La Ciudad de los Reyes*. Lima, Perú: Instituto Latinoamericano de Cultura y Desarrollo.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación Prentice Hall.

El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar. (2013, 4 de julio). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>

Galbraith, J. K. (1987). *A history of economics: The past as the present* [Una historia de la economía: El pasado como el presente]. London, UK: Penguin.

Gastronomía. (s.f.). En *Diccionario en Línea de la Real Academia Española (RAE)*. Recuperado de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=gastronom%EDas>

- Hart, K. (1970). Small scale entrepreneurs in Ghana and development planning [Empresarios a pequeña escala en Ghana y la planificación del desarrollo]. *Journal of Development Studies*, 6(4), 104-120.
- Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco, A. (2005). Growth diagnostics [Diagnóstico de crecimiento]. *Journal of Economic Growth*.
- Heck, R. K. Z., & Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample [La prevalencia de la empresa familiar a partir de una muestra de hogares]. *Family Business Review*, 13(3), 209-224.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hindle, T. (2008). *Management: Las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Cuentas nacionales del Perú: Producto bruto interno por departamentos 2001-2012 (Año base 1994)*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Principales indicadores macroeconómicos: Producto bruto interno según actividad económica (Nivel 54) 2007-2013 (Valores a precios corrientes)*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_cte_2007-2013_2.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Indicadores económicos y sociales (Boletín estadístico)*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/bol14a.pdf>
- Jafari, J. (2000). *Enciclopedia del turismo*. Madrid, España: Síntesis.

- Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- Kreiner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* [Comportamiento organizacional] (6a ed.). New York, NY: McGraw Hill Irwin.
- Lerner, O. (2014, 30 de marzo). Viaje a la historia del Pisco. *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/30-03-2014/viaje-a-la-historia-del-pisco>
- Lira, P. (2009). *Finanzas y financiamiento: Las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer*. Recuperado de http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/FINANZAS_FINANCIAMIENTO.pdf
- Lorenzo, O. (2010). Innovar para hacer sostenible el negocio. *Debates IESA*, 15(2), 24-27.
- Macro Región Centro crecería 5.2% este año. (2013, 11 de noviembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/macro-region-centro-creceria-52-este-ano-noticia-2157198>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Reglamento de restaurantes*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT_2004.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Declaraciones juradas restaurantes: Artículo 7° D.S. 025-2004-MINCETUR: Región Ica* [Información a marzo de 2014]. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2012). *MIPYME 2012: Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://www.perucam.com/descargas/MIPYME2012.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2012). *Diagnóstico socio económico laboral de la Región Ica*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2012/Ica/Estudios/Estudio_032012_OSEL_Ica.pdf

Moreno, L. A. (2012). Las pymes familiares vs. las no familiares en el contexto de una economía en crecimiento: Un estudio de casos sobre la contribución de la innovación al desempeño. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* [Conferencia Mundial sobre Procedimientos Negocios y Finanzas], 7(1), 1160-1166.

Ordenanza Regional N°004-2005-CR/Arequipa. Se declara a la Región Arequipa como capital gastronómica del Perú. Consejo Regional de Arequipa. (2005).

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1997). *La legislación tributaria y su impacto en la microempresa: Análisis comparativo entre países: Proyecto integración del sector informal al proceso de modernización* (Borrador preliminar). Lima, Perú: OIT/PNUD.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (1993). *Definiciones relativas a las estadísticas del turismo*. Madrid, España: Autor.

Palma, R. (1968). *Tradiciones peruanas completas*. Madrid, España: Aguilar.

Peters, T. (1987). *Thriving on chaos* [Prosperando en medio del caos]. New York, NY: Alfred A. Knopf.

Puga, M. (2012). Empresas familiares y sus principales problemas. En *PricewaterhouseCoopers*. Recuperado de

<http://www.pwc.com/pe/es/prensa/empresas-familiares-y-sus-principales-problemas.jhtml>

Resolución Directoral Nacional N°1076/INC-2004. Declaran a la ciudad de Lima como capital gastronómica de América. Instituto Nacional de Cultural (2004).

Resolución Directoral Nacional N°1362/INC-2007. Declaran patrimonio cultural de la Nación a la cocina peruana. Instituto Nacional de Cultural. (2007).

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Management [Administración]* (8a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.

Schlüter, R. (2002). Turismo y patrimonio cultural: La gastronomía en la región pampeana. En R. Schlüter, & J. Norrild (Eds.), *Turismo y patrimonio en el siglo XXI* (pp. 153-160). Buenos Aires, Argentina: Centro de Investigación y Estudio Turístico.

Scotiabank. (2014). *Perspectivas Perú y Región Ica 2014-2015: Estudios económicos* [Presentación por inauguración de tienda en Ica. Junio 2014]. Lima, Perú: Autor.

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

Tokman, V. E. (2001). De la informalidad a la modernidad. *Economía*, 24(48), 153-178.

Tokman, V. E., & Klein, E. (Eds.). (1996). *Regulation and the informal economy: microenterprises in Chile, Ecuador, and Jamaica* [La regulación y la

economía informal: La microempresa en Chile, Ecuador, y Jamaica].

New York, NY: Boulder, Lynne Rienner Publishers.

Vallsmadella, J. (2014, 12 de marzo). El flujo de éxito del restaurante.

GestiónRestaurantes.com. Recuperado de

http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=267

Vereda, A. A. (2001). *Emprendedores, microempresas y microcréditos: Una propuesta para el desarrollo del Perú*. Madrid, España: Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.

Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga, España: Autor.

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy [Desarrollando una estrategia de conocimiento]. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

Zeithmal, V. A., & Jo, M. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2a ed.). México D.F., México: MacGraw Hill.

Apéndice A: Hoja de Información del Estudio

Ica,..... de.....del 2014

Estimado Señor(a):.....

Permítanos presentarnos y expresarle nuestro agradecimiento por el tiempo otorgado para una entrevista. Esta entrevista forma parte importante de nuestro trabajo de investigación de tesis del MBA Gerencial en Administración Estratégica de Negocios, de la escuela de Post grado Centrum Católica. El título del estudio es “Las barreras de crecimiento en los restaurantes de la provincia de Ica que ofrecen comida típica regional”, cuyo propósito es identificar los factores internos y externos que impiden su crecimiento así como los posibles factores que favorecerían su desarrollo.

Su participación constará de una entrevista de aproximadamente 20 minutos, la cual permitirá desarrollar un cuestionario estructurado de 8 preguntas. Cabe resaltar que su participación en este proceso de estudio es totalmente voluntaria y que su decisión de no participar, no le trae responsabilidad alguna al respecto. Sin embargo, apreciaríamos su atención por ser relevante en el resultado de nuestra investigación para el beneficio de su sector en nuestra provincia.

Los resultados de cada entrevista serán publicados en el estudio final, sin mencionar sus nombres o firma, por lo que se mantendrá la estricta confidencialidad de la información que pudiera brindarnos. De tener alguna duda o pregunta, sírvase extenderla a cualquier miembro del grupo de investigación para atenderla a la brevedad. Con la firma de este documento me estará brindando su consentimiento y acceso a la entrevista coordinada.

Saludos cordiales

Atentamente,

Srta. Carolina Barraza Okamoto

cbarraza@pucp.pe

Sr. Enzo Castillo Ormeño

enzo.castillo@pucp.pe

Sr. Freddy Pareja Chacaltana

pareja.f@pucp.edu.pe

Sr. Rómulo Triveño García

rtriveno@pucp.pe



Apéndice B: Consentimiento Informado

Yo, _____ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: “Las barreras de crecimiento en los restaurantes de la provincia de Ica que ofrecen comida típica regional”

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 participante

Fecha

Firma del investigador responsable

Fecha

Apéndice C: Protocolo del Caso

a) Generalidades del estudio

A1 Antecedentes del estudio

A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación

A3 Marco Teórico

A4 Rol del protocolo en la investigación

b) Procedimientos de campo

B1 Datos de los restaurantes a entrevistar

B2 Invitación para la entrevista

B3 Carta de consentimiento del entrevistado

B4 Calendario de las entrevistas

B5 Documentos disponibles antes de la entrevista

B6 Equipo de grabación/audio

c) Preguntas del caso

C1 Guía de la entrevista

d) Reporte del caso

D1 Datos generales de las entrevistas realizadas

D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado

D4 Transcripción de la entrevista

D5 Reporte del investigador

D7 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice D: Guía de la Entrevista

1. ¿Cómo nació su idea de negocio?
2. ¿Considera que ha sido importante la participación de los gobiernos regionales o locales al crecimiento de su restaurante? ¿Por qué?
3. ¿Considera que la situación económica de la región Ica es apropiada para el crecimiento de su restaurante? ¿Por qué?
4. ¿Cree usted que la población iqueña tiene preferencia por la comida típica de la región? ¿Por qué?
5. ¿Opina usted que la tecnología es un factor importante para su crecimiento? ¿Por qué?
6. ¿Las normas reguladoras del medio ambiente perjudican al crecimiento de su restaurante? ¿Por qué?
7. ¿Cuál considera que es su factor de éxito? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son las barreras internas de su negocio que cree usted impiden su crecimiento? ¿Por qué?