



SITUACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE LIMA NORTE

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



SOCIOS IMPLEMENTADORES:





SITUACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE LIMA NORTE

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



SOCIOS IMPLEMENTADORES:





SITUACIÓN DE LOS RESTAURANTES EN LIMA NORTE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Primera edición, diciembre 2022

Fundación Acción contra el Hambre
Calle Río de la Plata n.º 396 – San Isidro, Lima, Perú

Equipo de Acción contra el Hambre

América Arias Antón
Alejandro Vargas Vásquez
Henry Torres Fuentes Rivera
Vilma Terán Espinoza

Equipo técnico a cargo de la conceptualización, coordinación, supervisión y ejecución del estudio, y de la revisión de la publicación

Alejandro Vargas Vásquez
Henry Torres Fuentes Rivera
Vilma Terán Espinoza

Equipo que implementó la evaluación

Mi Chacra

Corrección de estilo

Luigi Battistolo

Diseño y diagramación

www.digitalworldperu.com

Impresión

Digital World Perú
Calle Hipólito Unanue 260, San Miguel
Impreso en diciembre de 2022

Tiraje: 50 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2022-12863

La responsabilidad de las opiniones emitidas en los documentos de esta colección corresponde exclusivamente a sus autores. La fundación bancaria “la Caixa” no se identifica necesariamente con ellas.

Agradecimientos

Acción contra el Hambre agradece la participación de los dueños o responsables de restaurantes y de las autoridades de los gobiernos locales que brindaron información valiosa para el análisis de la realidad de los restaurantes en Lima Norte.

De la misma manera, el agradecimiento especial al programa Work4Progress de Fundación “la Caixa” que hizo posible la realización y publicación de este estudio.





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. CONTEXTO DEL ÁMBITO DE ESTUDIO	8
1.1. Entorno macroeconómico / Situación de base en el área de influencia del proyecto	8
1.2. Evolución de la gestión de negocios desde la pandemia hasta la pospandemia	11
1.3. Participación de la fuerza de trabajo: empleo y desempleo / empleo informal	14
1.4. Desarrollo de competencias de la base del recurso humano	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo general del diagnóstico situacional	17
2.2. Objetivos específicos del diagnóstico situacional	17
3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	18
3.1. Descripción de la metodología aplicada	18
3.2. Técnicas de acopio de información	19
3.3. Primera etapa: preparatoria	21
3.4. Segunda etapa: recolección de información de campo	22
3.5. Tercera etapa: análisis e informe final	22

4. HALLAZGOS	24
4.1. Aspectos generales	24
4.2. Indicadores de activos	26
4.3. Indicadores de gestión	28
4.4. Indicadores de <i>marketing</i> y ventas	36
4.5. Indicadores de personal	42
4.6. Indicadores de innovación	54
4.7. Indicadores de resiliencia	57
4.8. Indicadores de circularidad	59
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
5.1. Análisis PESTEL	60
5.2. Análisis de la cadena de valor	63
5.3. Análisis de competitividad de Porter	64
5.4. Análisis FODA	67
5.5. Análisis VRIO	68
5.6. Análisis de segmentación de restaurantes	70
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
6.1. Conclusiones	75
6.2. Recomendaciones	84

INTRODUCCIÓN

Lima Norte es una zona muy importante para la economía de la ciudad; de hecho, es el área más poblada de Lima Metropolitana, ya que alberga al 25,6 % de la población total en 8 de los 42 distritos. San Martín de Porres es el distrito más poblado de esta zona, seguido por Comas; asimismo, San Martín de Porres y Los Olivos destacan por comprender la mayor cantidad de hogares por manzana. Lima Norte es el espacio con la mayor población de personas mayores de 21 años y los niveles socioeconómicos C y D predominan en este sector de la ciudad.

Tiene una población total de alrededor de 2 700 000 habitantes de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), de los cuales más del 25 % son jóvenes de 18 a 29 años. Además, presenta a 2017 un índice de pobreza monetaria que supera los cinco puntos porcentuales, mayor que el promedio de Lima Metropolitana. Adicionalmente, la zona registra cifras muy altas de desempleo y subempleo; al respecto, según un estudio realizado en 2020 por Alternativa y Acción contra el Hambre, 7 de cada 10 empleos en Lima Norte eran informales. Toda esta situación se agravó considerablemente por la pandemia provocada por el COVID-19.

Ante esta realidad, puede observarse también que las estrategias de intervención desde el Gobierno central y los Gobiernos locales no han sido efectivas. Por ejemplo, las bolsas de trabajo son mayormente una ventanilla para la demanda del sector privado que apenas difunde las oportunidades laborales a través de redes sociales. El uso de dichas redes es incipiente tanto para la divulgación como para la capacitación destinada a mejorar la formación laboral, los derechos laborales y la empleabilidad.

En esta nueva realidad, uno de los sectores que se ha plegado rápidamente al proceso de reactivación ha sido el de restaurantes y comidas, cuyos gestores fueron inicialmente los más golpeados por la pandemia, pues se vieron obligados al cierre de sus actividades presenciales. El proceso de adaptación a las nuevas condiciones del mercado está aún en marcha y ha obligado a emprendedores del sector a reinventar sus estrategias comerciales, como *delivery*, recojo en local, nuevos horarios, etcétera. El empleo de redes sociales como otra estrategia comercial es, sin embargo, todavía incipiente.

En este nuevo contexto, y con el fin de mejorar el empleo y apoyar el emprendimiento en Lima Norte, la ONG Acción contra el Hambre, la ONG Alternativa y la Fundación San Marcos conforman un consorcio que promueve el proyecto Innovar para crecer: negocios más seguros, resilientes y rentables, que busca beneficiar a 6660 personas, 171 empresas y crear o mejorar 4949 puestos de trabajo. El énfasis en la innovación que promueve el proyecto es fundamental en su diseño y ejecución: innovación metodológica de los Gobiernos locales en su política pública para la empleabilidad y el emprendimiento, y la incorporación de la tecnología digital en la gestión de negocios en los ámbitos de mercados y restaurantes.

En el proyecto se buscará que los restaurantes fortalezcan el proceso de modernización de sus sistemas de producción limpia, atención al cliente, ventas y economía circular; que mejoren su equipamiento para su adecuación al protocolo de bioseguridad; que avancen en su proceso de formalización mediante acompañamiento y asistencia técnica, y estrechen su articulación con los mercados para un abastecimiento seguro y de calidad.



1. CONTEXTO DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

1.1. ENTORNO MACROECONÓMICO / SITUACIÓN DE BASE EN EL ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO

En términos generales, existe un antes y un después de la pandemia si se considera el inicio de esta como punto de inflexión (el fenómeno no ha terminado y aún afecta la operatividad de la economía). Este punto de inflexión ha sido particularmente dramático para algunos sectores de la economía, y el sector gastronómico destaca entre los más perjudicados.

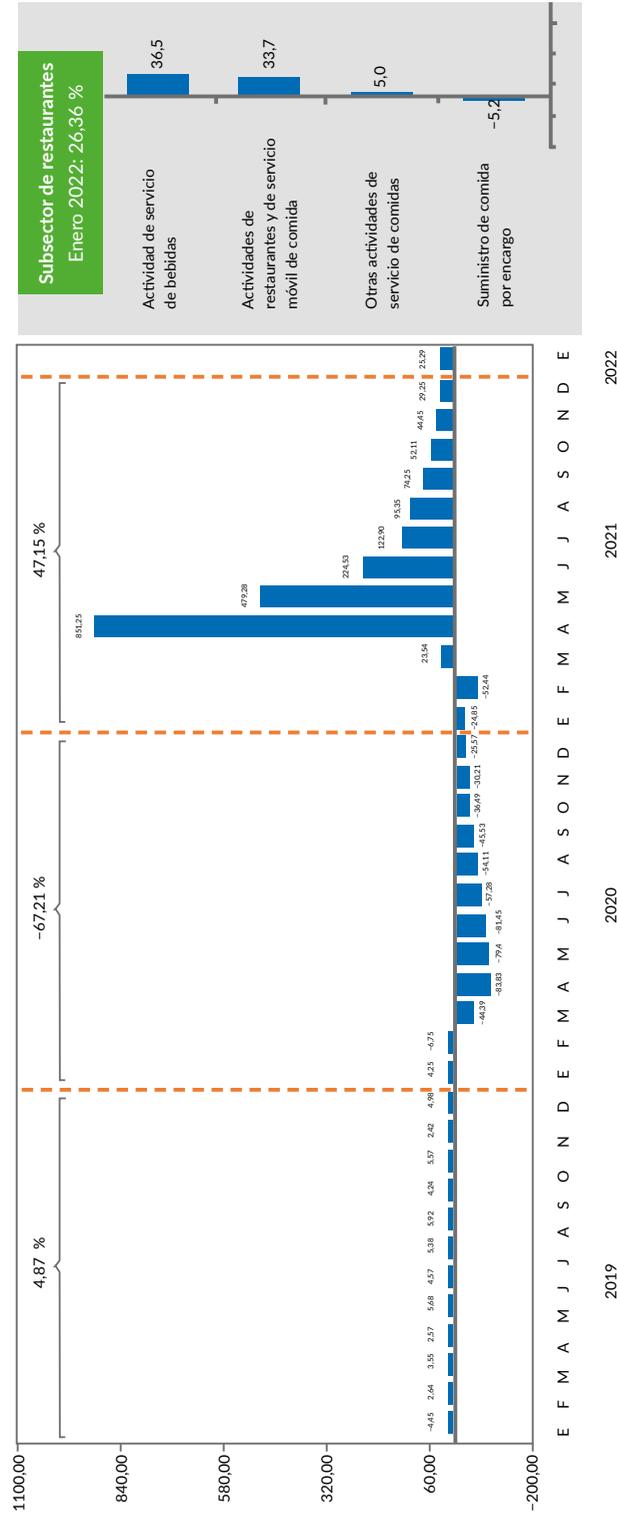
Según la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur), antes de la pandemia más de 200 000 restaurantes funcionaban en el país, los que daban empleo directamente a más de un millón de personas. De ese total, tuvo que cerrar a inicios de la pandemia el 50 % (100 000 restaurantes), sobre todo negocios pequeños. De acuerdo con la Unión de Gremios y Asociaciones de Restaurantes del Perú, en febrero de 2021, cuando se decretó un nuevo régimen restrictivo por el recrudecimiento de los casos de COVID-19, al menos unos 70 000 restaurantes permanecieron cerrados o volvieron a cerrar, por lo que se perdieron 350 mil puestos de trabajo.

Después de haber llegado a su punto más bajo entre marzo y julio de 2020, a partir de marzo de 2021 (debido al nuevo régimen restrictivo aplicado durante febrero de ese año) el sector de restaurantes ha ido mostrando signos de recuperación en función de la flexibilización de las medidas de restricción sanitaria impuestas por el Estado.

GRÁFICO 1

PRODUCCIÓN DEL SUBSECTOR DE RESTAURANTES ENTRE 2019 Y 2022

(Variación porcentual respecto del mes similar del año anterior)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022). Encuesta Mensual de Restaurantes.

De acuerdo con las cifras más actualizadas del INEI, como puede observarse en el gráfico anterior, el comportamiento mes a mes del sector restaurantes fue muy estable antes de la pandemia, época en que llegó a su peor variación negativa (-93,63 %) en abril de 2020. La tendencia a la baja continuó durante todo 2020 en proporciones menores hasta abril de 2021 cuando la reducción de las restricciones y la ampliación de los aforos multiplicaron drásticamente la producción del sector (+895,25 %). Luego de este salto, la recuperación se mantuvo y ha alcanzado un promedio de crecimiento mes a mes de 47,15 % en 2021¹.

Además de la flexibilización de las restricciones de aforo y toque de queda, el Estado brindó beneficios a través de los préstamos Reactiva I y II, y el Fondo de Apoyo Empresarial a la Mype (FAE-Mype), los que ayudaron a subsistir a muchos restaurantes. Sin embargo, la mayor parte de estos beneficios (canalizados por las instituciones financieras del mercado) fueron utilizados por grandes cadenas de restaurantes, como Delosi, NGR (Intercorp), La Lucha Partners, Norky's, Roky's, Mediterráneo y Pardos Chicken, entre otros, además de restaurantes *gourmet* que obtuvieron líneas de capital de trabajo a tasas sumamente bajas (entre 3 y 10 millones de soles).

Si bien los beneficios alcanzaron también a muchos pequeños restaurantes formales, aparentemente no llegaron al conjunto de negocios muy pequeños y con una formalidad relativa (licencias vigentes, pero sin registros laborales, por ejemplo), como son los restaurantes que forman parte del proyecto y cuyos representantes declaran no haber podido utilizar estos fondos. También cabe destacar en este punto que el grado de bancarización de tales negocios era aún incipiente (aunque mejoró en la pandemia), pero los fondos de Reactiva fueron canalizados por las entidades financieras con las que ya se venía trabajando².

La flexibilización de las condiciones laborales fue otro elemento clave en la estrategia del Gobierno para el apoyo a las empresas en medio de la pandemia, y de hecho significó un importante alivio financiero para muchos restaurantes (la suspensión perfecta de labores, sobre todo). Para los restaurantes pequeños, no obstante, esta medida tampoco significó un apoyo específico, dada la precariedad en el tratamiento laboral asociada al nivel de operaciones que ejecutan.

1 Esta estadística no refiere al cierre o apertura de restaurantes, sino a las estimaciones del PBI sectorial, es decir, el valor agregado del subsector de restaurantes como un todo.

2 Requisitos que se debían cumplir para el Reactiva: no tener deudas tributarias administradas por la Sunat por periodos anteriores a 2020 exigibles en cobranza coactiva por un monto mayor a 1 UIT; a febrero de 2020, las empresas debían estar clasificadas en la central de riesgos de la SBS en la categoría de "normal" o en la de "con problemas potenciales". Adicionalmente, cabe resaltar que se dio prioridad a aquellas empresas que tenían relación crediticia con entidades financieras, ya que estas eran las responsables de la evaluación y el desembolso.

Algunas medidas más focalizadas impulsadas por el Gobierno, como las terrazas gastronómicas al aire libre, han acompañado los esfuerzos individuales de los restaurantes, pero con limitaciones en su ejecución que han descrito pertinentemente tanto los emprendedores como los municipios a lo largo de la consultoría (problemas de seguridad, resistencia de los vecinos, etcétera).

En general, la situación de base en el área de influencia del proyecto se corresponde con los promedios nacionales en el sentido de haber absorbido la mayor parte del golpe de la pandemia durante el 2020, incluido el cierre temporal de sus operaciones, y haber empezado la recuperación más o menos sostenida a partir de abril de 2021.

A pesar del tamaño de la mayoría de los negocios incluidos en el proyecto, estos no han podido aprovechar las ayudas específicas que promovió el Gobierno (solo uno de los 72 restaurantes recibió Reactiva, La Granja de Heidy) y han ido ampliando sus operaciones básicamente en función de la flexibilización de las medidas de restricción. Además, consideran, de acuerdo con su propia percepción, que aún están lejos de alcanzar los niveles de operación prepandemia debido a horarios más restringidos, reducción de la oferta en la carta, disminución del margen de ganancias, entre otros.

1.2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DESDE LA PANDEMIA HASTA LA POSPANDEMIA

Con el impacto global de la pandemia, en todos los países el negocio de los restaurantes fue adaptándose a ciertas tendencias, algunas novedosas y otras ya vigentes en el mercado, pero que se hicieron más comunes o alcanzaron a empresas que no las empleaban. Con la información recogida durante la consultoría tanto de los restaurantes de Lima Norte como de las tendencias globales del sector (en el Perú y el extranjero), se pueden identificar las siguientes estrategias:

- **DELIVERY O ENTREGA A DOMICILIO**

La crisis del COVID-19 ha impulsado el crecimiento sostenido en el uso de las aplicaciones de pedidos conocidas como *agregadores*, tales como PedidosYa (anteriormente Glovo), Rappi y Chazki, entre otros. La logística de los restaurantes debió adaptarse al incremento de la entrega a domicilio, la cual tiene un costo que se suma al propio costo de los agregadores; sin embargo, para muchos, ha sido la mejor estrategia de sobrevivencia.

- **APERTURA DE COCINAS FANTASMAS O DARK KITCHENS**

Según un estudio de Euromonitor International (2021), el *delivery* de restaurantes en el Perú creció 350 % en 2020, empujado por la pandemia. En general, las ventas globales de servicios de comida a domicilio ya se habían duplicado entre 2014 y 2019, y siguen expandiéndose.

Esta generación tan alta de ventas dio lugar a un concepto de negocio de comida fuera de las instalaciones del restaurante: las cocinas fantasmas o *dark kitchens*.

La *dark kitchen* es una nueva idea de negocio en la cual desaparecen locales, personal de atención al público y mesas para dar paso a una extensa red de cocinas alquiladas. Según un estudio de Equifax acerca del crecimiento de las *dark kitchens* en Lima, Miraflores destaca en el primer puesto entre otros distritos de clase media y Los Olivos también registra crecimiento; siendo el único distrito ubicado en Lima Norte que sigue esta tendencia. Aunque el fenómeno no es particularmente visible en Lima, sí ha presentado un rápido incremento, e incluso se han acondicionado espacios como Coco Cookworking, en el que emprendedores de comida en pequeños volúmenes (como repostería) pueden preparar lotes con cierta periodicidad (semanal, por ejemplo) en un ambiente adecuado, sin tener que invertir en los costosos equipos de cocina que se asocian con mayores volúmenes.

- **LAS TERRAZAS GASTRONÓMICAS**

La limitación en el aforo y la revalorización en general de los espacios al aire libre después de los meses de confinamiento hacen que el uso de terrazas sea atractivo y promovido desde los Gobiernos locales. En ciudades como Lima, que no tiene estaciones marcadas por climas extremos, las terrazas se han convertido en estrategias comerciales que seguramente permanecerán luego de la pandemia.

- **COMIDA SALUDABLE**

Varios estudios internacionales coinciden en que, durante el confinamiento impuesto por la pandemia, la población adoptó hábitos alimentarios más saludables³. En general, aumentó el consumo de verduras, frutas, legumbres, *snacks* veganos o saludables, y se redujo la ingesta de carnes rojas, alcohol, alimentos fritos y bocaditos industriales, sobre todo en respuesta a los riesgos del aumento de peso producto del sedentarismo forzado por las restricciones y la urgencia por mejores sistemas inmunológicos.

Un alto porcentaje de esa población, por otro lado, expresa su intención de mantener estos nuevos hábitos saludables, así como un mayor consumo de productos vegetales. Se da, pues, una

3 Pérez, C., Gianzo, M., Hervás, G., Ruiz, F., Casis, L., Aranceta, J. y Grupo Colaborativo de la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (2020). Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia del COVID-19 en España. *Revista Especializada en Nutrición Comunitaria*, 26(2), Madrid.
2021 *Global Consumer Snacking Trends Study*, reporte de Mondeléz International's Annual State of Snacking: estudio de tendencias globales de *snacks* desarrollado en asociación con el especialista en encuestas de consumo The Harris Poll. Investigación realizada en 12 países.
Estudio de The Fork a Tripadvisor Company (compañía líder en Europa y Australia) de febrero de 2022 sobre la base de encuestas a clientes de restaurantes según la cual "el 55,4 % de los comensales estaría dispuesto a pagar más por alimentos o platos saludables".

tendencia a probar alimentos más sanos o dietas mejor balanceadas que puede aprovecharse para la promoción del negocio de comida.

- **LA COMIDA CON CAUSAS O PROPÓSITOS (INCLUIDA LA CIRCULARIDAD)**

Se mantiene una inclinación mundial por identificar causas o propósitos en el consumo cotidiano. Algunas de las más fuertes y consolidadas causas o propósitos durante la pandemia son las siguientes⁴:

Solidaridad: Ayuda destinada a las personas más necesitadas como porcentaje de los consumos en restaurantes.

Reducción del desperdicio alimentario: Tendencia a que los restaurantes ayuden a evitar el despilfarro alimentario.

Sostenibilidad/circularidad: Los consumidores son cada vez más conscientes de los problemas que plantean los envases y residuos sólidos, y esperan más medidas para su reducción. La orientación global es poner en práctica el modelo de economía circular, de modo que se manejen mejor los residuos y sea mayor la preocupación por el reciclaje.

- **DIGITALIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES**

Cartas con código QR para tener el menor contacto posible es solo un ejemplo del avance a la digitalización, que también se manifiesta en la tendencia a la desaparición de dinero en efectivo en los restaurantes por motivos de seguridad y protocolos de limpieza. También, en este sentido, va el uso mucho más intensivo de las redes sociales para estar en contacto con la clientela y buscar promoción y fidelización. Se ha observado que la brecha digital en los restaurantes incluidos en el estudio es aún muy amplia.

Otra estrategia de gestión que se dio particularmente en Lima, aunque menos importante, fue la adaptación a tiendas (*minimarkets*) de comestibles de algunos restaurantes y cafeterías que atendían a segmentos de ingresos altos, como es el caso emblemático de la Pastelería San Antonio. Varios restaurantes siguieron el modelo con relativo éxito.

4 Son tendencias globales observadas básicamente en el llamado primer mundo. La intención es mostrar las que no necesariamente se han desarrollado en nuestro país, pero que pueden ser replicadas como estrategia comercial.

Es interesante observar cómo los restaurantes de *fast food* (comida rápida) se han beneficiado con el nuevo escenario de negocios, dado que estas cadenas son las que mejor se han adecuado a la nueva normalidad que impuso la pandemia debido a su estandarización y precios asequibles en un mercado de consumidores golpeados por reducciones de ingresos o pérdidas de empleo.

Además, la mayoría de estas cadenas de restaurantes están listas para enfrentar las ventas por el canal de *e-commerce* porque trabajan en sus transformaciones digitales desde hace varios años. Elementos transversales en su estrategia: estandarización, precios asequibles y canales digitales de ventas (asociados a un fuerte componente de *delivery*).

Cuando se analiza la situación que se da en los restaurantes de Lima Norte, puede concluirse que su reacción a la pandemia y a las restricciones ha sido resiliente, pero sin la adopción de estrategias específicas o sistematizadas; en el caso del *delivery*, por ejemplo, salvo alguna excepción puntual, esta modalidad de venta no ha sido empoderada por la mayoría de los negocios. Lo mismo sucede con el uso intensivo de las redes sociales y los canales de comercio electrónico, que se aprecian como recursos apenas incipientes.

1.3. PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO: EMPLEO Y DESEMPLEO / EMPLEO INFORMAL

Según el más reciente informe del INEI, en el último trimestre móvil registrado (diciembre 2021 - febrero 2022) la población ocupada de Lima Metropolitana se estimó en 4 878 200 personas, valor muy cercano al de prepandemia (tan solo 2,4 % menos, que es el equivalente a 119 mil personas). Sin embargo, pese a la mejora global del empleo, que es constante desde 2021, aún el trabajo adecuado se encuentra 15,5 % por debajo de los niveles prepandemia, es decir, casi 500 mil individuos pasaron a las filas de los no adecuadamente empleados.

En el mencionado trimestre (diciembre 2021-febrero 2022), la tasa de desempleo en Lima Metropolitana fue de 8,9 %, que es menor en 5,6 puntos porcentuales respecto del similar trimestre de 2021 (14,5 %); sin embargo, al compararlo con el mismo trimestre de 2020 (7,1 %), fue mayor en 1,8 puntos porcentuales. Esto significa que los objetivos de mejora en la empleabilidad con énfasis en la juventud, fin fundamental del proyecto, siguen plenamente vigentes y urgentes.

Siempre teniendo como enfoque los objetivos del proyecto (aumento de la empleabilidad) y de las instituciones que lo promueven (género, juventud), puede observarse esta situación de mejora global del empleo por género y notar un dato relevante: la recuperación de los empleos de las mujeres fue de 17,1 %, mientras que de los hombres alcanzó el 13,7 %. Desde el punto de vista de las personas más jóvenes, el dato más destacable es que entre el grupo de menores

de 25 años, la población adecuadamente empleada se incrementó en 158 300 personas.

Otro tema muy relevante en cuanto a la realidad del empleo en el Perú, y en Lima en particular, que no debe perderse de vista es el altísimo porcentaje en que se estima el empleo informal: la calidad del empleo también se ha visto afectada. Según un documento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de septiembre de 2020 (*Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*) sobre la base los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), entre julio 2019 y junio 2020 la tasa de empleo informal ascendió a 74,3 %, es decir, 1,7 % más de lo registrado entre julio 2018 y junio 2019, “lo cual indicaría que el mecanismo de ajuste tradicional del mercado laboral peruano —mediante ajustes en la calidad del empleo antes que en la cantidad— no estuvo bloqueado o limitado” (OIT, 2020). A la fecha, la informalidad en el país se estima en alrededor de 78 %.

1.4. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LA BASE DEL RECURSO HUMANO

Acerca de los objetivos del proyecto, destaca la iniciativa de transferir capacidades a las y los emprendedores, particularmente jóvenes, vinculados a dos subsectores (restaurantes y mercados) sumamente dinámicos y demandantes de mano de obra, más aún en un escenario de recuperación de la actividad. La mejora de las competencias de la base del recurso humano redundará tanto en el potencial de la propia población empleada como en el potencial de los negocios en los que ofrecen su fuerza laboral.

Al respecto, cabe destacar que en el trimestre diciembre 2021-enero 2022, la población ocupada con educación primaria aumentó en 41,6 % (115 800 personas), seguido por el incremento de la población ocupada con educación secundaria en 19,7 % (410 600 personas), el aumento de la población ocupada con educación superior no universitaria en 9,6 % (78 800 personas) y de la población ocupada con educación universitaria en 3,6 % (37 900 personas). Después de los niveles de desempleo a los que se llegó en pandemia, las tasas de crecimiento hasta en el segmento poblacional que menos creció son significativas, aunque en términos absolutos aún se encuentran por debajo de los niveles prepandemia.



2. OBJETIVOS

De acuerdo con los términos de referencia de la respectiva convocatoria, en cuanto a los objetivos del proyecto Innovar para Crecer: Negocios más Seguros, Resilientes y Rentables, es necesario disponer de información de una fuente primaria que ofrezca soporte para el diseño de acciones orientadas a satisfacer las necesidades que se definen como *cuellos de botella* para la reactivación económica de restaurantes en los distritos de Lima Norte.

Además, en el documento se deben identificar la naturaleza, el alcance, la magnitud y las causas de las necesidades de la población diagnosticada, así como los programas que serían pertinentes para estas personas y cuáles ya se han aplicado para responder al problema.

Objetivo general del diagnóstico situacional

Desarrollar el diagnóstico participativo de los negocios de restaurantes en el funcionamiento de su cadena de valor, en el ámbito de los distritos de Lima Norte.

Objetivos específicos del diagnóstico situacional

1. Elaborar un documento diagnóstico situacional de los aspectos del manejo del negocio de restaurantes en gestión comercial, atención al público, grado de resiliencia, capacidad de adaptación frente al riesgo, organización, entre los más importantes, para la población objetivo del proyecto en los distritos de Lima Norte. Utilizar métodos de escucha que promuevan la reflexión personal y colectiva de los actores directos y relacionados (Gobiernos locales, hombres y mujeres representantes de restaurantes, funcionarios de nivel central del Ministerio de Trabajo y del Ministerio de la Producción).
2. Constituir una base de datos confiable que registre al detalle las variables relacionadas con las características de la población objetivo del proyecto, los restaurantes y las áreas pertinentes de los Gobiernos locales que intervienen en el estudio, con fines de uso multipropósito por parte de las instituciones participantes en el proyecto.
3. Establecer la pertinencia de los indicadores y de las metas propuestas en el proyecto en el actual contexto social, económico y político de los distritos de Lima Norte en los que se interviene con el proyecto. Proponer ajustes si fuese necesario.

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA

El diseño y flujo de la metodología utilizada para el desarrollo del documento diagnóstico situacional se describe en el siguiente gráfico:



3.2. TÉCNICAS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN

Para el recojo de información se emplearon las siguientes técnicas *ad hoc*:

- **ENCUESTA**

La técnica de la encuesta, como conjunto de preguntas estructuradas en una entrevista formal ordenada, servirá para acopiar la información primaria. El instrumento diseñado para la encuesta que se aplicó a dueños o responsables (personal clave) de cada uno de los restaurantes identificados fue un cuestionario con preguntas cerradas y semiabiertas.

ENCUESTA ANÓNIMA EN RESTAURANTES (INFORMANTES EMPLEADOS Y CLIENTES)

	Empleados
Mujer	61
Hombre	42
TOTAL	103

59,2 %

40,8 %

	Empleados	
< 25 años	33	32,0 %
25-45	66	64,1 %
46-65	4	3,9 %
> 65	0	0,0 %
TOTAL	103	

	Clientes
Mujer	149
Hombre	42
TOTAL	390

38,2 %

61,8 %

	Clientes	
< 25 años	75	19,2 %
25-45	274	70,3 %
46-65	39	10,0 %
> 65	2	0,5 %
TOTAL	390	

- **ENTREVISTA**

La técnica de la entrevista también fue aplicada para la recolección de datos primarios. Los instrumentos diseñados *ad hoc* y utilizados fueron guías de entrevistas en diferentes versiones con el objeto de obtener información de dirigentes de organizaciones, autoridades de Gobiernos locales, personal de restaurantes y clientes, en su calidad de agentes involucrados en el desempeño de los restaurantes de Lima Norte.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A FUNCIONARIOS DE MUNICIPALIDADES

COMAS	Pedro Goñe Blas, subgerente de Promoción Empresarial
ANCÓN	Franco Aguilar, responsable del área de Turismo en la Gerencia de Desarrollo Económico
PUENTE PIEDRA	Jorge Aliaga, miembro de la Gerencia de Participación Vecinal y Desarrollo Social
	Luis Antonio Chienda, subgerente de Desarrollo Económico y Gestión Turística
INDEPENDENCIA	Martín Delgado, responsable de Bolsa de Trabajo
	Isabel Dionicio, responsable de Emprendimiento de la Municipalidad
CARABAYLLO	Diana Camones Loyola, encargada del sector Turismo de la Gerencia de Desarrollo Económico de Carabayllo
	Geraldine Gomero, responsable de la Bolsa de Empleo
SAN MARTÍN DE PORRES	Naxsor Shapiama, subgerente de Promoción Empresarial y Comercialización
	Roy Peña, funcionario de la Subgerencia de Promoción Empresarial y Comercialización
LOS OLIVOS	Alexis Silva Menacho, abogado de la Gerencia de Desarrollo Económico
MANCOMUNIDAD MUNICIPAL LIMA NORTE	Luis Pacheco, gerente general de la Mancomunidad Municipal Lima Norte

- **TALLER PARTICIPATIVO (GRUPO FOCAL)**

Se realizaron entrevistas en profundidad a técnicos y funcionarios municipales que tratan temas. El taller participativo (grupo focal) se utilizó para la recolección de información exploratoria y cualitativa. Con la ejecución de este instrumento (para el que también se diseñó una guía *ad hoc*), se recabó información de primera mano, en este caso a través de las opiniones y percepciones de las personas que son propietarias o administradoras de los restaurantes asociados. El valor principal de esta técnica se logró a partir de la interacción dinámica del grupo; es decir, la idea de que la respuesta de un individuo es capaz de convertirse en estímulo para otro, con lo que se genera un intercambio de respuestas con mejores resultados que si los individuos del mismo grupo hubieran hecho su contribución de forma independiente.

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

El instrumento diseñado y utilizado durante el trabajo de campo fue una guía de observación, también diseñada ad hoc para el presente estudio. Esta técnica se utilizó para obtener datos empíricos y cualitativos en los propios restaurantes, organizaciones y Gobiernos locales.

3.3. PRIMERA ETAPA: PREPARATORIA

Al inicio de la consultoría, se planificaron las siguientes acciones preparatorias para el levantamiento de la información requerida:

- a) Desarrollo y análisis de la teoría de cambio correspondiente al tema de la intervención. Permite indagar cómo la intervención del proyecto resolverá el problema para el cual fue creado.
- b) Análisis de los objetivos del proyecto y de su alcance. Revisión del marco lógico y análisis de los indicadores que se muestran en torno a la situación actual de la población en intervención. Implicó la revisión de los siguientes aspectos:

ÁREA DE INTERVENCIÓN Y ESTUDIO	UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN DEL ANÁLISIS
Comprende 8 distritos de Lima Norte.	Intervención del proyecto en 72 restaurantes identificados, contactados en dicha zona.	Características comerciales, administrativas y organizativas de 72 restaurantes de Lima Norte.

- c) Análisis de variables y revisión de indicadores. Estudio del marco lógico, contraste de las variables identificadas y aplicadas a la población en estudio. Revisión de los indicadores planteados y cotejo con los objetivos de la intervención.
- d) Estudio de base de datos poblacional y selección de la muestra. El ámbito de estudio se enmarca en la región y provincia de Lima, en ocho distritos de Lima Norte. De acuerdo con la naturaleza del estudio, no se consideró un marco muestral y se aplicaron los instrumentos a todos los restaurantes identificados.

3.4. SEGUNDA ETAPA: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CAMPO

Esta etapa de desarrollo de la consultoría abarcó las siguientes acciones:

- **SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y PRUEBA PILOTO**

Antes de recoger información a través de los instrumentos indicados, se seleccionó al personal responsable de su aplicación considerando su experiencia previa en acopio de información y en el uso de instrumentos de campo. Luego, se hizo una inducción acerca del proyecto con el fin de que dicho personal conozca los objetivos del trabajo de campo y esté familiarizado con los instrumentos de recojo de información.

En el mismo sentido, se llevó a cabo una prueba piloto para medir y ajustar el nivel de complejidad, entendimiento, extensión y tiempo de aplicación de la encuesta (instrumento principal de recojo de información primaria), previa validación y aprobación del equipo del proyecto.

- **REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO, CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

El trabajo de campo se efectuó en función de los lineamientos brindados en la capacitación con respecto a cómo iniciar la encuesta, tiempos, alcance, resolución de problemas ante la ausencia de informantes, tipos de informantes válidos, número de visitas que se realizarán, reporte de avance, entre otros.

La construcción de la base de datos implicó la recopilación de información en campo usando un *software* específico, en donde esta se registró para luego realizar una consistencia de los datos, es decir, que los campos se hayan completado de manera correcta. Finalmente, se asignó a cada pregunta un código (decodificación) para uniformizar y agilizar el registro de datos.

La información se procesó utilizando la técnica univariada, que consiste en examinar los datos empíricos con una estadística descriptiva y en forma individual; y la técnica bivariada, para el cruce de dos variables. El procesamiento de datos obtenidos se hizo con ayuda del *software* estadístico IBM SPSS Statistics 21 y Microsoft Excel 365.

3.5. TERCERA ETAPA: ANÁLISIS E INFORME FINAL

Es la etapa final del estudio y corresponde al análisis de estadística, así como a la redacción del informe final. Constó de las siguientes actividades:

• ANÁLISIS DE DATOS

Se interpretaron los datos previamente procesados y se obtuvo información relevante acerca de la situación inicial de los restaurantes beneficiarios. En este sentido, se siguió un método estadístico (análisis cuantitativo) y también un análisis de datos cualitativos para brindar información de igual relevancia. Tanto el proceso de depuración de los datos como el manejo e interpretación final de ellos han servido como sustento para la redacción del informe final.

Para el análisis estadístico, se clasificaron los cuadros de acuerdo con la naturaleza de cada variable, cualitativa métrica o textual, por lo que el fichero de trabajo podía contener:

- Variables cualitativas o categóricas
- Variables métricas o cuantitativas
- Variables textuales

• REDACCIÓN DEL INFORME FINAL

Reseña del trabajo de campo y limitaciones del estudio:

El trabajo de campo se desarrolló de acuerdo con el cronograma establecido para la ejecución del estudio. Se produjeron algunos retrasos por la negativa de unos pocos restaurantes previamente identificados, pero que no mostraron interés en participar en el proyecto y, por tanto, en aportar información en él. En estos casos, el equipo reemplazó esos negocios por otros para completar la base de datos adecuadamente.

Las distancias en un área tan extensa como los ocho distritos de Lima Norte también supusieron una dificultad para la aplicación, debido al tiempo empleado en la movilización necesaria. Asimismo, tanto los horarios aún restringidos de atención de los restaurantes como la propia naturaleza del trabajo en las horas de atención complicaron una sostenida aplicación de las (prolongadas) encuestas, pero este problema fue eventualmente resuelto gracias a la experiencia del personal de campo.

De la misma manera, algunas características de estos negocios, en su mayoría pequeños y familiares, dificultaron la transparencia en las declaraciones del personal; sin embargo, puede decirse que el recojo de estos datos ha sido satisfactorio. Por otro lado, la modalidad virtual de la mayoría de las entrevistas con funcionarios municipales de Lima Norte, que parecía implicar algún tipo de limitación, no significó en la práctica ningún problema. Así, tales entrevistas se desarrollaron de forma puntual y extensa gracias, en parte, a los contactos que las organizaciones del grupo promotor tienen en los municipios debido al trabajo previo con ellos.



4. HALLAZGOS

4.1. ASPECTOS GENERALES

El trabajo de campo se concentró en las entrevistas desarrolladas en ocho distritos de Lima Norte con la distribución que se puede observar en el gráfico 3. Dentro de estos distritos se recabó información de 72 restaurantes. Los informantes básicamente fueron las personas propietarias de los negocios y en general puede decirse que la distribución por género fue muy homogénea (34 mujeres y 38 hombres). En términos de la antigüedad de los restaurantes encuestados, destaca el porcentaje mayoritario (37,5 %) de los establecimientos que iniciaron sus operaciones en los últimos cinco años, lo que es acorde con el crecimiento general del sector gastronómico en el país.

GRÁFICO 3

UNIVERSO DE RESTAURANTES POR DISTRITO

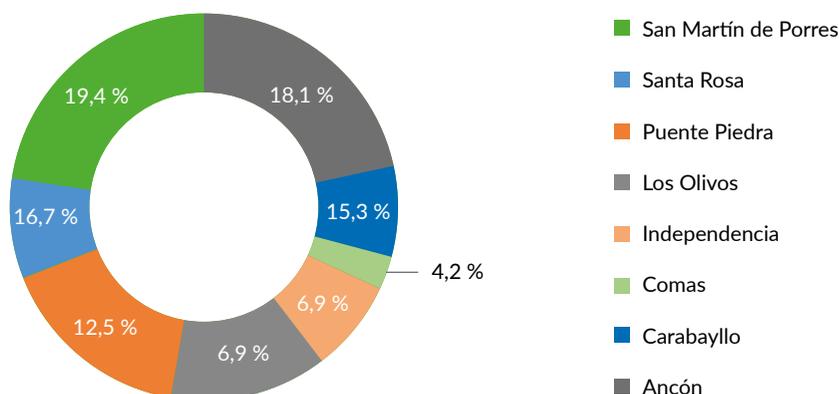


GRÁFICO 4
CARGO DE PERSONA ENTREVISTADA

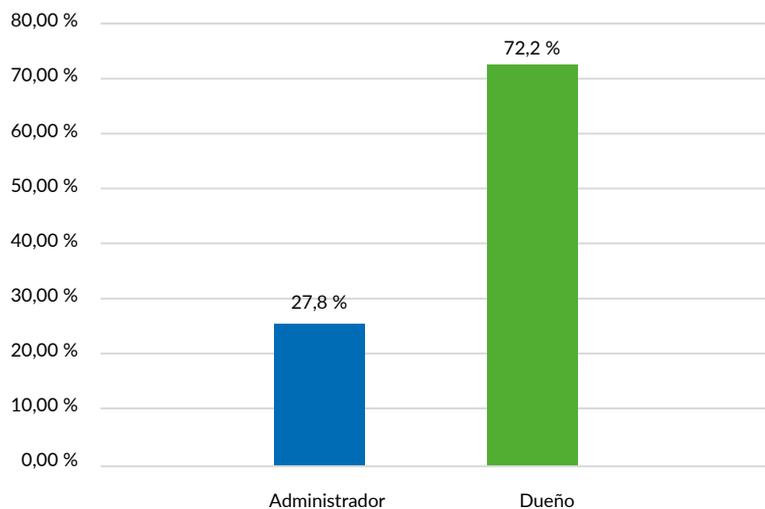
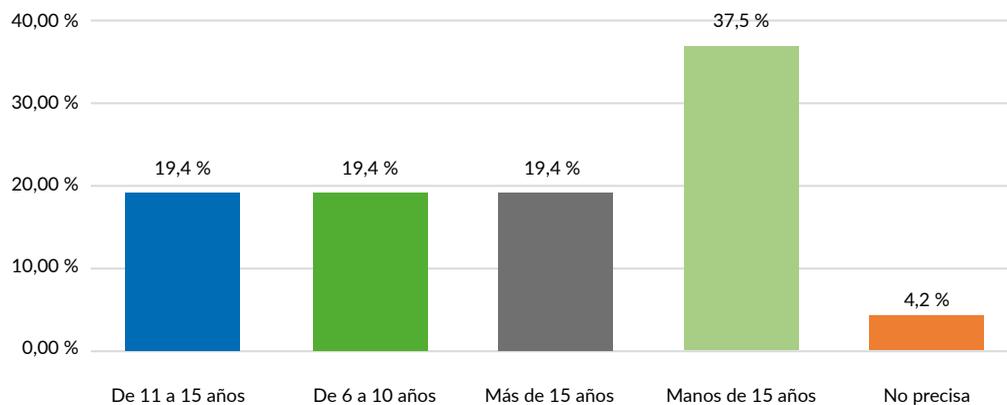


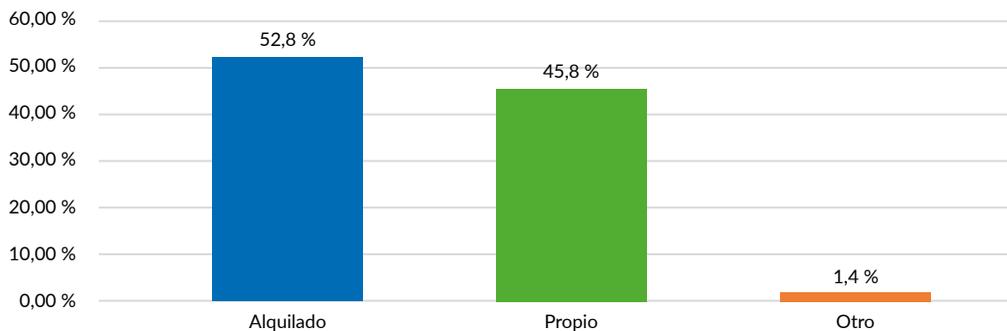
GRÁFICO 5
RESTAURANTES POR ANTIGÜEDAD



4.2. INDICADORES DE ACTIVOS

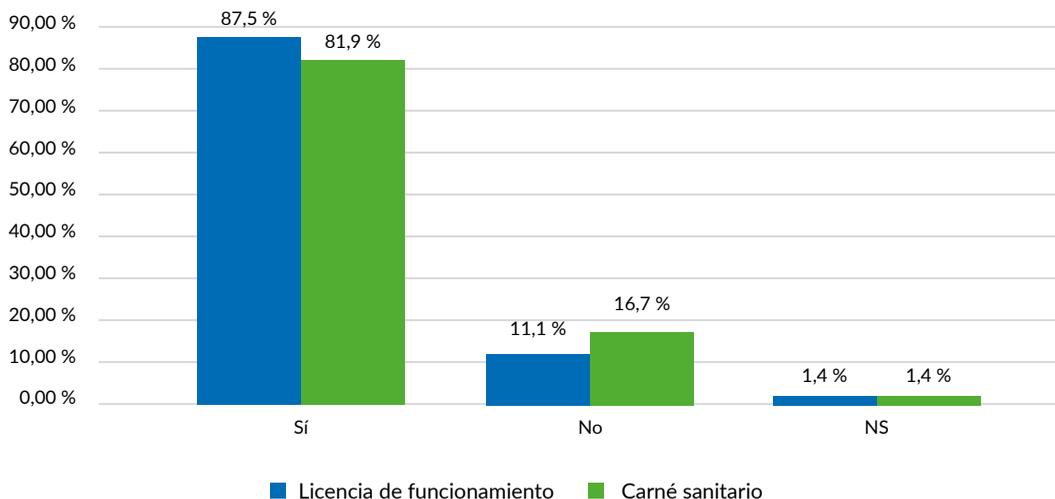
La distribución de los locales entre propios y alquilados es bastante similar; evidentemente, si los que son propietarios no incluyen el costo de oportunidad de sus locales, podrían estar sobreestimando la rentabilidad de sus negocios.

GRÁFICO 6
SITUACIÓN ACTUAL DEL LOCAL



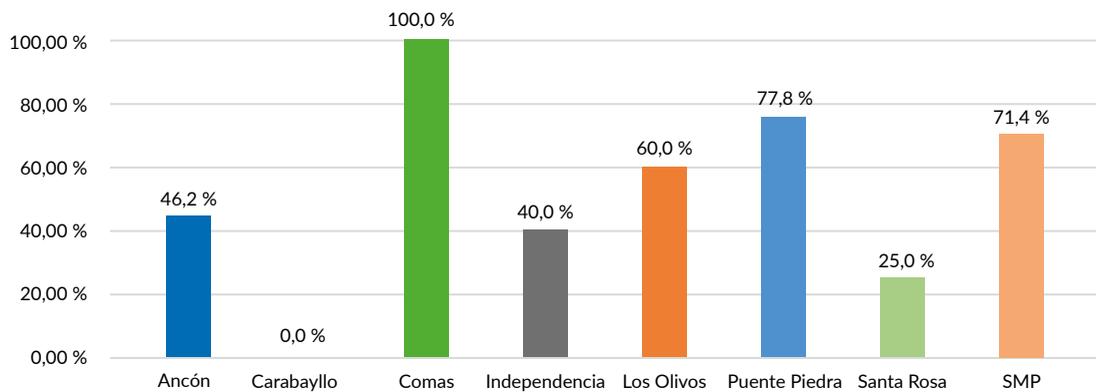
Además, al ser negocios con puerta a la calle y dedicados al expendio de alimentos, los controles son mucho más fuertes que en cualquier otro rubro comercial, por lo que las licencias en general y otros documentos o trámites obligan a que casi todos cumplan con estos requisitos.

GRÁFICO 7
POSEE LICENCIA Y CARNÉ SANITARIO



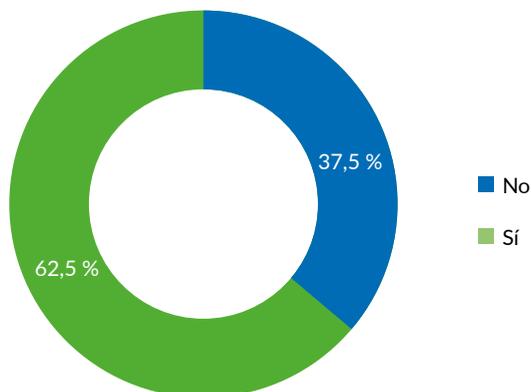
En lo referido a la seguridad, cuanto más urbana es la zona, mayor cobertura de cámaras de seguridad tiene. Es el caso de Comas en un extremo y de Carabayllo en el otro, ya que en Comas abundan las zonas de alto tránsito y negocios alrededor, mientras que en Carabayllo los negocios están más bien en zonas cuasi rurales o campestres.

GRÁFICO 8
TENENCIA DE CÁMARAS DE SEGURIDAD POR DISTRITO



Finalmente, en más del 60 % de los restaurantes se maneja internet en mayor medida para la gestión del negocio y en pocos casos con wifi disponible para la clientela.

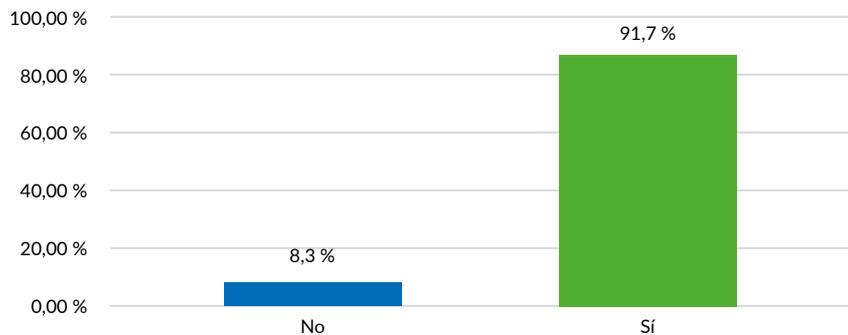
GRÁFICO 9
EL NEGOCIO CUENTA CON INTERNET
(No necesariamente a disposición del público)



4.3. INDICADORES DE GESTIÓN

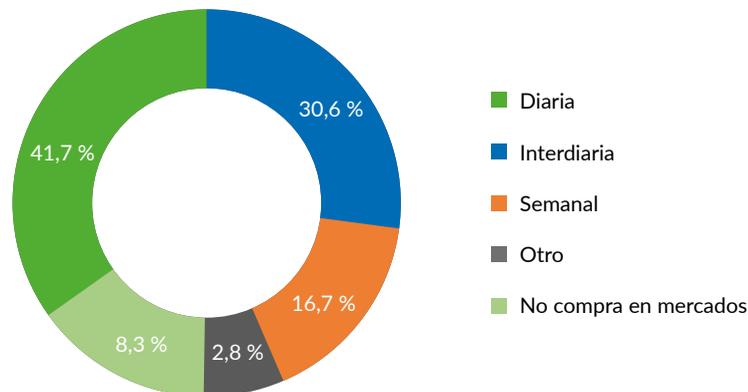
En términos del aprovisionamiento de insumos para los restaurantes, más del 90 % adquiere con su propio personal en los mercados de venta al mayoreo y realiza compras puntuales en los centros de expendio al detalle.

GRÁFICO 10
COMPRA EN MERCADO



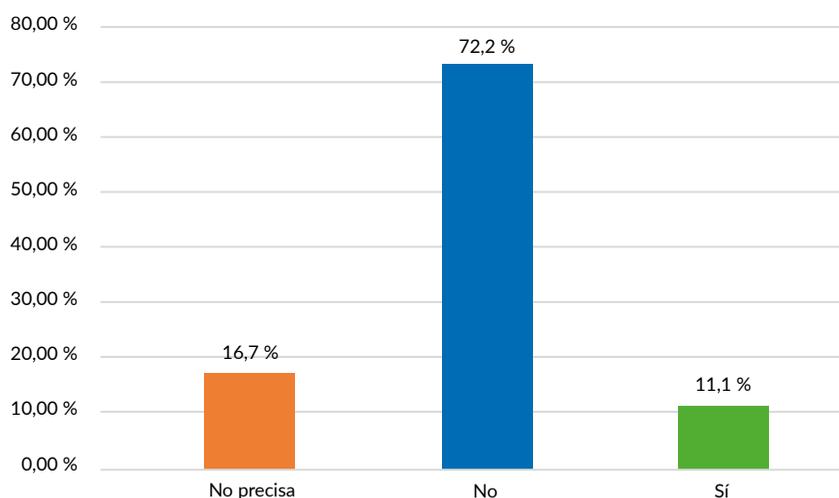
Si se analiza el concepto internalizado en la mayoría de los propietarios acerca de la calidad y frescura de sus platos, se entiende mejor por qué aproximadamente, el 72 % se abastece diariamente o dejando un día al menos con los productos más perecibles.

GRÁFICO 11
FRECUENCIA DE COMPRA EN MERCADOS



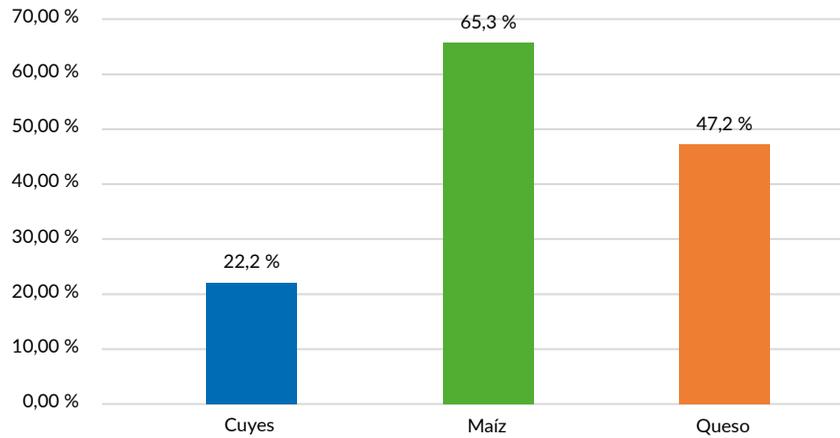
Cuando se formuló la pregunta acerca de si efectuaban compras de manera digital, solo el 11 % manifestó que sí, y básicamente estas compras se relacionaban con bebidas embotelladas (gaseosas y cervezas).

GRÁFICO 12
COMPRA CON PROVEEDOR DIGITAL



En lo referido a los productos provenientes de los prototipos desarrollados por Work4Progress (W4P) en Cusco (cuyes, maíz y quesos), se establece que en todos los restaurantes se consumen los tres productos: el primero asociado a los restaurantes de comida regional de la sierra; el segundo asociado fundamentalmente con los establecimientos dedicados a la comida marina; y el último, de manera transversal, utilizado como insumo de una variedad grande de potajes.

Sin embargo, debe precisarse que algunos representantes de los restaurantes que ofrecen cuy en su carta manifiestan que los crían ellos mismos, lo que lleva a considerar que los volúmenes requeridos no son tan importantes. En el caso de los quesos, la variedad con mayor frecuencia de consumo es el fresco, que para el caso de los prototipos W4P sería logísticamente complicado por el manejo de la cadena de frío, a diferencia de los quesos madurados que ofrecería eventualmente a consumidores de Lima Metropolitana. Finalmente, en el caso del maíz, el tema que complica las posibilidades de distribución es el precio.

GRÁFICO 13**PORCENTAJE DE COMPRAS DE RESTAURANTES**

En cuanto a las fuentes de información para el negocio, el 70,8 % de las personas encuestadas manifiestan que no cuentan con ninguna. Esto, unido al hecho de que casi dos terceras partes del total no participa en talleres de gestión, muestra una debilidad a la hora de tomar decisiones.

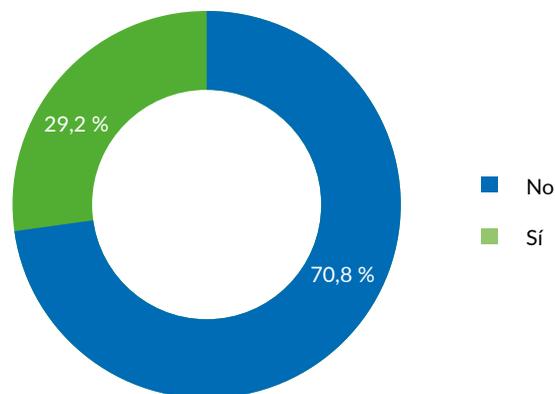
GRÁFICO 14**BUSCA INFORMACIÓN PARA SU NEGOCIO**

GRÁFICO 15
PARTICIPA EN TALLERES DE GESTIÓN

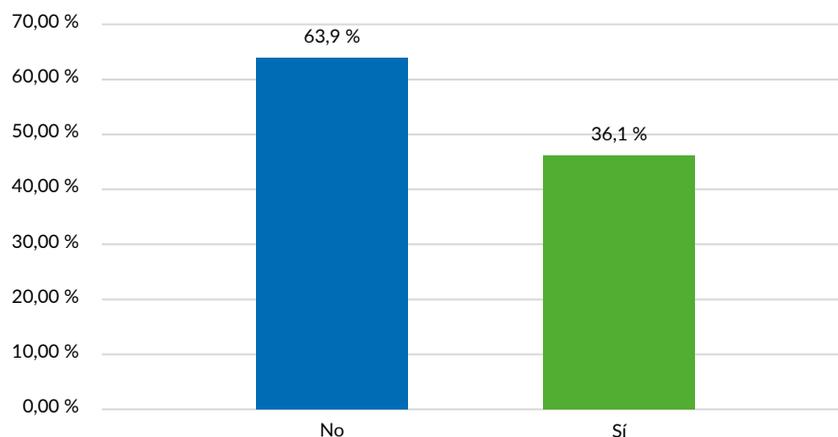
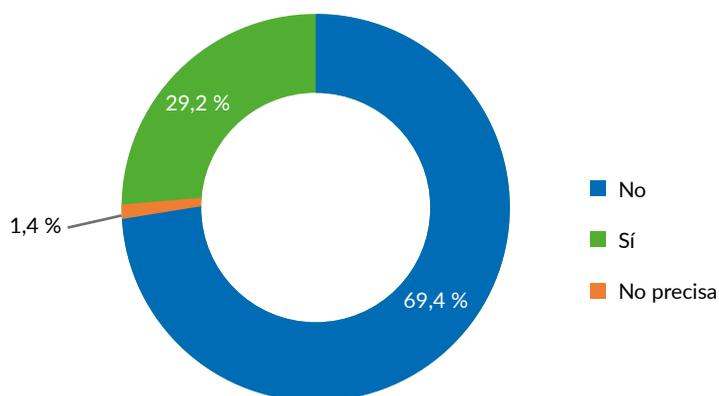


GRÁFICO 16
GENERA ESPACIOS DE DISCUSIÓN PARA LA MEJORA DE SU NEGOCIO



Si bien las visitas diarias al mercado para el abastecimiento de insumos les brindan certeza de los costos actualizados de sus cartas, la decisión de compra se toma en el momento mismo del mercado, lo cual no les permite realizar una óptima planificación de sus menús o alternativas a menor costo y con mayor rentabilidad.

Contar con un sistema de información de precios en diferentes mercados de abastecimiento complementaría el manejo de los costos. Es un factor clave del negocio, más en este rubro en

el que la volatilidad de los precios agropecuarios es alta y la competencia establece topes al posible aumento de precios ofrecidos.

GRÁFICO 17

CONOCE LOS FACTORES CLAVE DE SU NEGOCIO

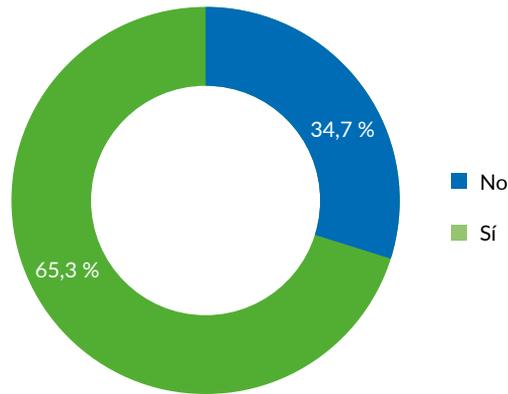
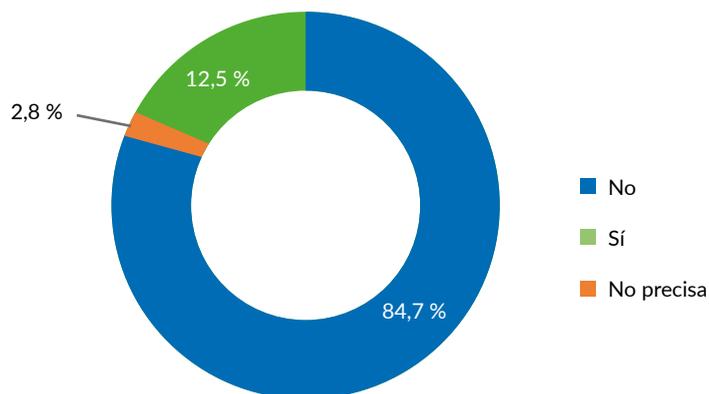


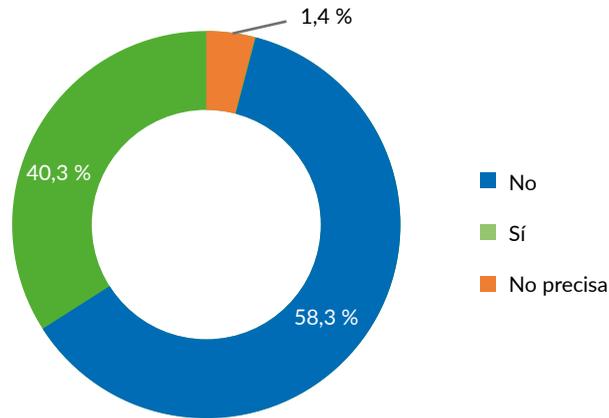
GRÁFICO 18

TIENE ALGUNA CERTIFICACIÓN



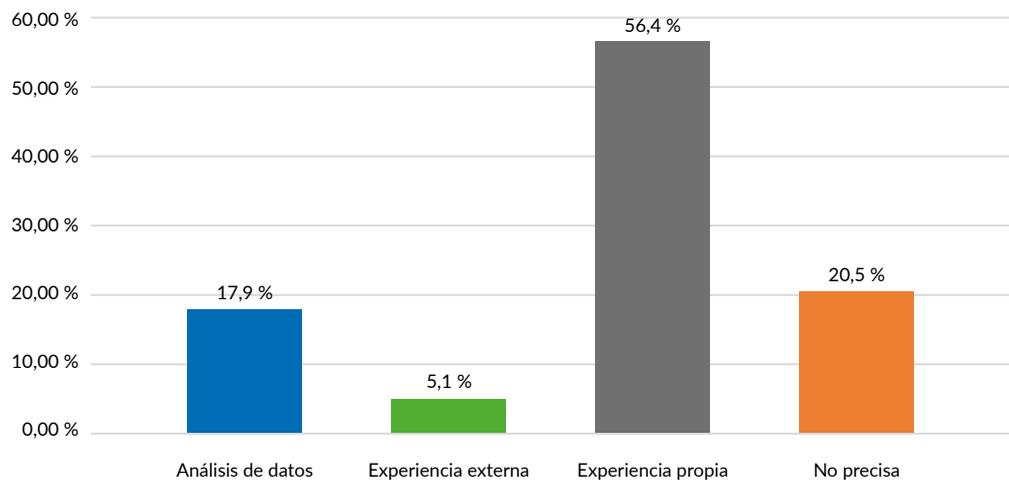
Solo en los casos en que la escala del negocio y el número de empleados son importantes se cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo. Lo anterior no quiere decir que necesariamente las funciones no estén definidas para algunas posiciones, pero no se cuenta con un manual *ad hoc*.

GRÁFICO 19
CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES



Por otro lado, más del 50 % de las personas encuestadas mencionan que en los restaurantes se toman decisiones en función de la experiencia previa. Este punto es complicado, ya que el costo de aprendizaje puede ser muy alto en caso de que se presente una nueva situación o un cambio repentino en algún factor.

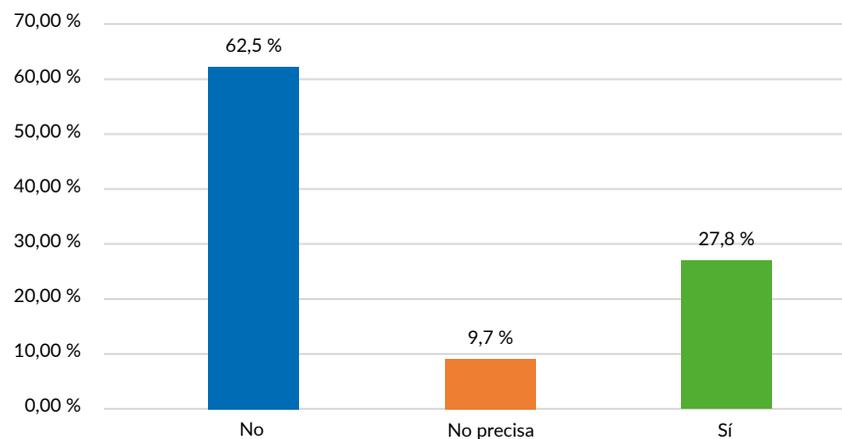
GRÁFICO 20
TOMA DE DECISIONES





Finalmente, un porcentaje alto menciona que no mantiene créditos bancarios básicamente por una mala experiencia pasada y/o por una aversión al riesgo; en ambos casos, esta carencia es una limitante para el crecimiento, innovación y mejoras del negocio.

GRÁFICO 21
MANTIENE CRÉDITOS BANCARIOS



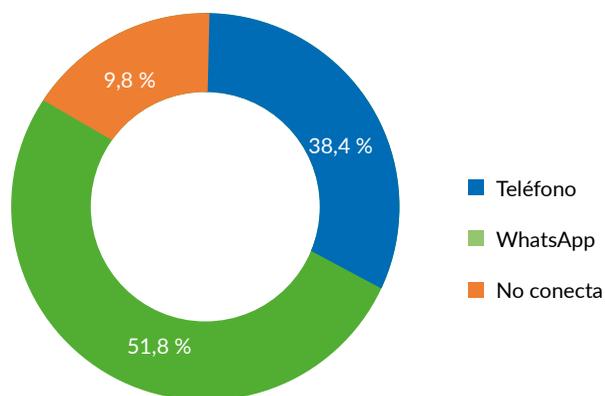
GESTIÓN	VISIÓN DE EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS
<p>¿Qué tanto le afectó la pandemia? ¿Cuánto tiempo dejó de operar y cómo manejó la caída de sus ingresos?</p>	<p>El impacto de la pandemia ha marcado un antes y un después para todas estas personas emprendedoras. En primer lugar, el cierre inicial de los locales obligó a que echen mano de los ahorros (destinados originalmente, al menos en parte, a nuevas inversiones) para poder mantenerse ante la caída abrupta de los ingresos; en segundo lugar, el personal se retiró forzado por la falta de ingresos, y muchos lo buscaron en otros sectores o en actividades informales como la venta ambulatoria.</p> <p>Además, los negocios tuvieron que asumir los mayores costos derivados de los protocolos sanitarios, como uso de mascarillas, alcohol, equipo de protección personal (EPP), utensilios (todos muy caros a inicios de la pandemia), lo que representaba menos ganancias para las empresas. La adaptación a las nuevas normas y horarios fue como empezar nuevamente, por lo que hubo una reestructuración en las formas de vender: unos incidieron en el <i>delivery</i> y otros (la mayoría) en las ventas con recojo en el local.</p>
<p>¿Sus ventas han crecido, se han estancado o se han reducido en el último año? ¿A qué se debió ello? ¿Cómo piensa superar tal situación?</p>	<p>En general, la percepción de las personas participantes es que después del primer pico de la pandemia, que obligó al cierre de los locales, la situación (pese a las altas y bajas marcadas por las olas del COVID-19) ha mostrado una tendencia al alza en la medida que los clientes pudieron regresar a los restaurantes y los aforos permitidos fueron aumentando.</p>
<p>¿Cree que el problema es el margen de ganancias o el volumen de ventas?</p>	<p>El volumen de las ventas. Estos restaurantes son pequeños y están basados en menús más que en carta. Los menús tienen precios muy regulados por la competencia. El énfasis está, entonces, en aumentar el volumen de las ventas.</p>
<p>Proporcionalmente, ¿cuáles son los principales gastos/costos que debe asumir en el negocio para un funcionamiento adecuado?</p>	<p>Los gastos principales se dividen entre los insumos, que deben ser de alta calidad, y el personal. Los participantes han visto encarecerse últimamente los insumos para preparar la comida. También se ha producido una alta rotación del personal, lo que exige, además de mayores remuneraciones, la inversión en otras áreas, tales como charlas de capacitación o de motivación, apoyo con los medicamentos en caso de enfermedades (en particular infecciones por COVID-19), incentivos por metas, buen ambiente de trabajo para una mejor atención, así como una mejor selección de sus trabajadores (entrevistas con mayor interacción y mejores perfiles). “Es difícil conseguir personal que le guste su trabajo y que también nos guste a nosotros. Mucho personal tiene problemas; a veces no hay constancia”, dice una de las participantes.</p>

GESTIÓN	VISIÓN DE EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS
¿Sabe identificar sus costos generales y por plato o bebida ofrecidos? ¿Su punto de equilibrio?	La respuesta general es que sí, pero la percepción por observación de los facilitadores es que el manejo preciso de esos costos unitarios no es tal (al responder, las personas participantes se miran entre sí y hacen gestos que revelan que se trata de aproximaciones). Como tienen negocios pequeños, el énfasis está puesto en que los ingresos sean mayores que los costos y "mientras más, mejor". El manejo fino de los costos es una falencia que puede trabajarse.
¿Cómo determina el precio de venta para sus diferentes productos?	En un mercado tan competitivo como este, el precio de los menús y otros productos está regulado y limitado por el mercado.
¿Cómo se abastece de insumos de sus proveedores?	Todos se abastecen directamente de los mercados locales; no tienen un solo proveedor y se mueven de un mercado a otro por precio o calidad, así como por estacionalidad de los productos. Al menos tres participantes hacían ese recorrido personalmente en forma diaria o interdiaria.
Considera que, si comprara en volumen, en redes o en asociaciones, ¿podría reducir los costos de su negocio?	No ha habido, al parecer, ninguna reflexión al respecto. Las asociaciones en todo Lima Norte son inexistentes o débiles e incipientes, hecho confirmado en las entrevistas con los representantes de los municipios. De ser el caso, es una idea que habría que vender y socializar entre las y los emprendedores.
¿Ha pensado en qué forma podría lograr lo anterior (por ejemplo, la asociatividad o las redes empresariales)?	La pregunta como tal se hizo irrelevante en función del punto anterior. Es una tarea pendiente para el proyecto.

4.4. INDICADORES DE MARKETING Y VENTAS

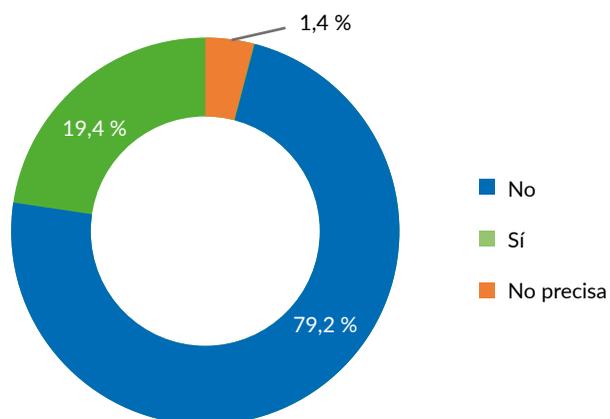
En cuanto al contacto con clientela cautiva y/o potencial, es poca la interacción mediante redes sociales, interacción que sería una forma eficiente de llegar a más consumidores, dado que los medios con mayor conexión mencionados son el teléfono y el WhatsApp; sin embargo, estos son más pensados como un mecanismo de mantenimiento que de ampliación de la clientela.

GRÁFICO 22
CONEXIÓN CON CLIENTES



Las ferias gastronómicas, normalmente organizadas por los Gobiernos locales, son eventos que permiten la interacción con potenciales clientes, pero esta herramienta tan solo ha sido aprovechada por el 19 % del universo encuestado.

GRÁFICO 23
PARTICIPA EN FERIAS GASTRONÓMICAS



La estadística referida a ventas semanales evidencia la característica de pequeños negocios que tienen la gran mayoría de los restaurantes encuestados en Lima Norte. Nótese la concentración en el rango entre 1500 y 10 000 soles semanales, y considérese la referencia tributaria que establece en aproximadamente 13 200 soles el límite promedio de facturación semanal para estar incluido en la categoría de microempresa.

GRÁFICO 24
VENTAS SEMANALES

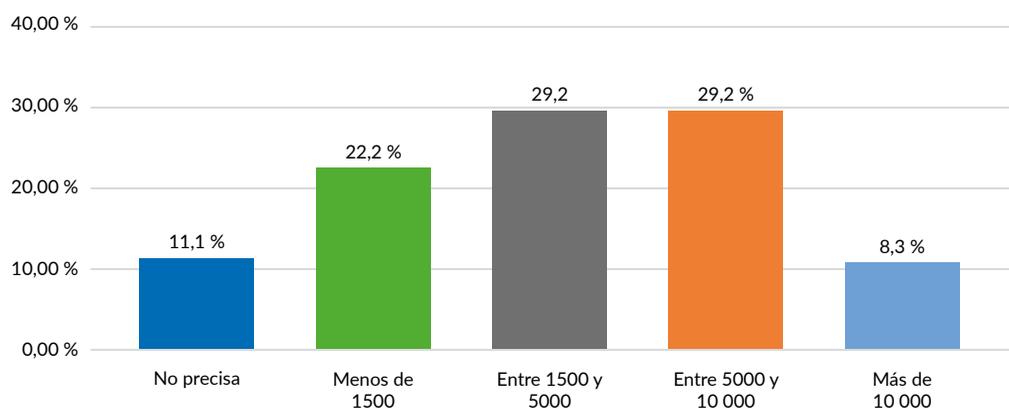
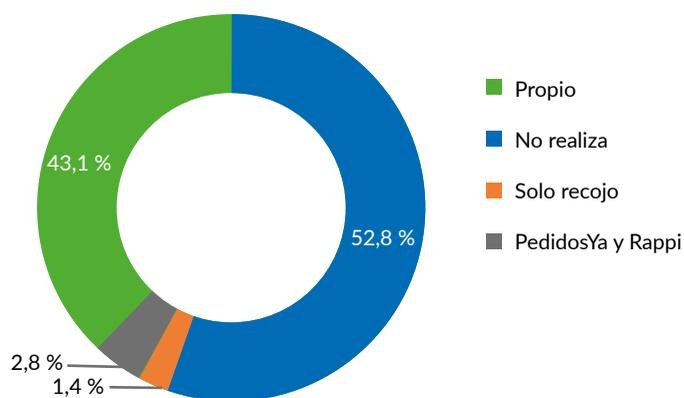


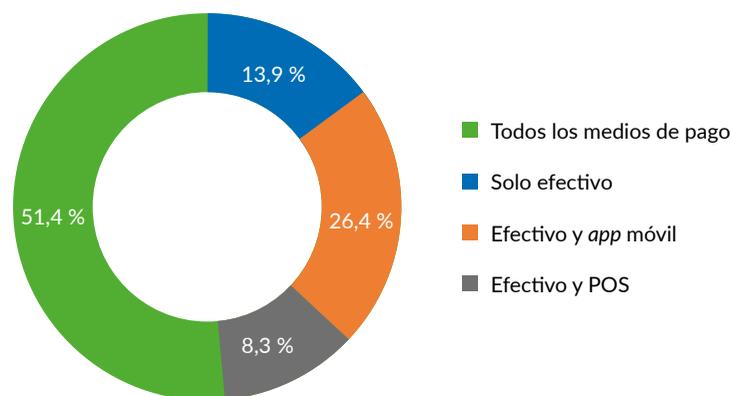
GRÁFICO 25
DELIVERY



MUNICIPALIDAD	PROMOCIÓN DE NEGOCIOS
Comas	Las licencias de funcionamiento de los nuevos negocios se emiten en dos horas. En dos días se expide certificado de Defensa Civil, previa inspección. No se están organizando ferias de emprendimiento o gastronómicas.
Ancón	Las licencias para nuevos negocios se expiden de un día para el otro. Se tiene contacto con dos asociaciones de restaurantes: Las Cebicheras y la Asociación de Restaurantes y Afines de Ancón. Se percibe que falta manejo de redes sociales, a pesar de que Las Cebicheras, por ejemplo, tiene más de 20 años de formada. Se mantiene comunicación con las y los asociados mediante las convocatorias a capacitaciones. Las convocatorias se realizan por grupos de WhatsApp (no por otras redes masivas del municipio, como Facebook). No se han organizado ferias gastronómicas.
Puente Piedra	Las licencias para nuevos negocios se expiden de un día para el otro. Se planea la organización de cuatro a cinco ferias de emprendimientos hasta diciembre de 2022. Estas ferias convocarán a verdaderas personas emprendedoras, no comerciantes establecidos.
Independencia	Las licencias para nuevos negocios se expiden de forma automática. Esta facilitación administrativa ha permitido la rápida formalización de los restaurantes en Independencia. Entre el 8 y el 10 de marzo de 2022 se realizó una feria de emprendimiento femenino.
Carabayllo	Las licencias para nuevos negocios se expiden de un día para el otro. No se contempla aún la realización de ferias gastronómicas debido a los protocolos de sanitarios. Sin embargo, se llevó a cabo una feria de emprendedores por el Día de la Mujer. Aunque se han organizado ferias itinerantes (en otros distritos) con la Asociación de Productores Agro Ecológicos del distrito, se hace hincapié en la falta de asociatividad del sector de restaurantes.
San Martín de Porres	Las licencias para nuevos negocios se expiden de un día para el otro, luego se hace la inspección respectiva y es el propio municipio el que entrega licencias rápidas, incluso virtuales, para fomentar la inversión en el distrito (se cumplió con la meta 7, supervisada por la PCM). Se ha intentado organizar ferias gastronómicas (se hicieron un par en 2019 en pre-pandemia), pero la convocatoria ha sido insuficiente para la ejecución de recursos. Sí se organizan ferias de emprendimiento de forma más o menos regular a partir de las capacitaciones de los talleres del programa Manos a la Obra; además, se ha promovido la creación de las terrazas gastronómicas, aunque se ha encontrado la resistencia de los vecinos por temas de seguridad y ornato.
Los Olivos	Las licencias para nuevos negocios se expiden de un día para el otro gracias a la simplificación administrativa; luego, se programan las inspecciones en cinco días. Debido a la pandemia, no se han programado aún ferias gastronómicas, pero sí se ha impulsado el tema de las terrazas gastronómicas.
Mancomunidad Municipal Lima Norte	Como mancomunidad, ha promovido la estandarización de los trámites administrativos en todos los distritos de Lima Norte, en coordinación con la Universidad Continental. Asimismo, apoya eventos como ferias gastronómicas, pero en temas muy puntuales, previa coordinación con los municipios (la falta de presupuesto propio es una gran limitante).

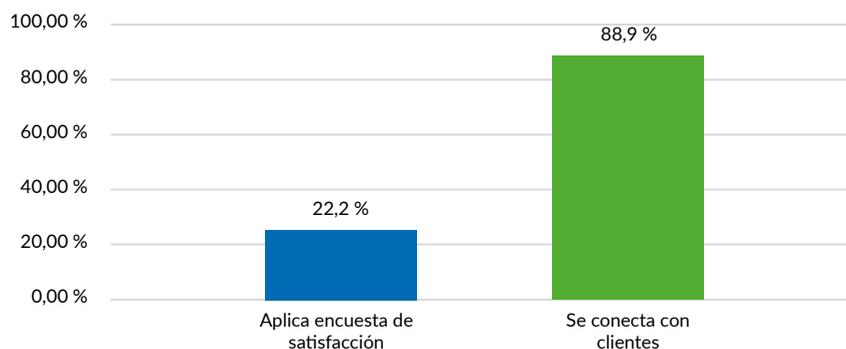
En los últimos tiempos, y en mayor proporción debido a los cuidados durante el estado de emergencia sanitaria, se ha incrementado el uso de alternativas al efectivo, como los aplicativos móviles (son los casos de Plin y Yape) y el manejo de *point of sale* (POS) para aceptar tarjetas de débito y crédito. Como se puede observar en el gráfico 26, solo el 13,9 % de los restaurantes se limita al manejo exclusivo de efectivo.

GRÁFICO 26
MECANISMO PARA COBRAR



En términos de atención al cliente y mejora del servicio, se manifiesta que el 88,9 % de los restaurantes tienen conexión con sus clientes; sin embargo, solo el 22 % aplica encuestas de satisfacción, con lo que probablemente muchos no tomen en cuenta las sugerencias que eventualmente sean viables y que puedan mejorar el negocio para fidelizar de esta manera a sus consumidores.

GRÁFICO 27
SATISFACCIÓN Y CONEXIÓN CON CLIENTES



MERCADO	VISIÓN DE EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS
¿Es importante tener un nombre (marca) para el giro de restaurantes?	Sí, hay coincidencia en el tema y se percibe mucha identificación y hasta cariño por el nombre (marca) de sus negocios. Cada participante explica el origen del nombre, a qué alude, cuál es su especialidad, etcétera. En general, coinciden en que su trabajo y el empeño que ponen en la calidad de sus platos (para todos, el énfasis del negocio está en la calidad del producto) fortalecen su nombre (marca) y les da la posibilidad de crecer y captar más clientes, así como fidelizarlos.
¿Realiza sondeos de mercado de manera frecuente entre sus competidores?	Se comparten miradas y risas entre las personas participantes (todos son competidores). “Sondeos de mercado es mucho decir, pero todos los restaurantes que estamos cerca nos conocemos al menos por precios y calidad”, menciona un participante.
¿Cómo promociona su negocio? ¿Usa páginas web o redes sociales para la promoción de su bien o servicio? ¿Utiliza correos electrónicos?	Todos destacan y parecen compartir plenamente la idea de que la principal promoción de sus negocios es la “publicidad de boca a boca”, basada en la calidad del producto (sabor y calidad de los insumos, aunque no se menciona particularmente la presentación) que genera recomendación entre el círculo de clientes. También destacan, aunque de forma secundaria, la atención al comensal. En este punto, la conversación se desvía al tema de la capacitación y actitud del personal. “Un buen personal puede salvarte un cliente hasta si, en algún momento, te falla el sabor”, destaca uno de los participantes. La promoción por medios digitales es un tema pendiente para las y los asistentes; ninguno tiene web y algunos mencionan el Facebook, pero no usan de manera sistemática estos medios para la promoción de sus negocios. Tampoco utilizan el envío de correos electrónicos para fidelizar clientes, a pesar de que al menos en un par de casos se menciona que los “más fieles” están plenamente identificados. Solo un participante, del restaurante Mundo Marino, contó una experiencia de promoción entre empresas de su zona con <i>brochures</i> impresos y visitas personales, e incluso con algún aviso en televisión. Esta experiencia, sin embargo, parece ser bastante particular.
¿Considera importante acceder a una certificación de comida saludable?	La respuesta a esta pregunta ha sido sorprendentemente positiva. Uno de los participantes dijo: “Un sello o una certificación es el futuro”, y ha mencionado también la estrategia del océano azul (moverse hacia mercados con menos competencia a partir de innovaciones o características diferenciadoras de valor agregado). Se percibe interés y en el momento de la culminación del taller hay entre las y los participantes algunas conversaciones destinadas a coordinar reuniones con este objetivo, con la dirección y convocatoria de Alternativa.



4.5. INDICADORES DE PERSONAL

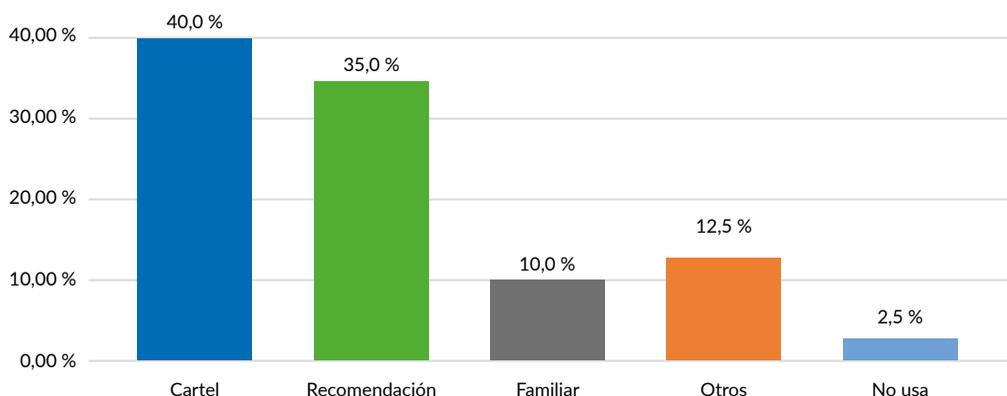
De acuerdo con la información recogida en los restaurantes, se puede afirmar que el 46 % de los locales tiene en su mayoría empleadas y el 40 % tiene al menos un 33 % de empleadas.

La forma de reclutar el personal es bastante informal, pues depende en su mayor parte de avisos en carteles del propio local, de recomendaciones familiares o de los propios empleados. Esto termina provocando una alta rotación en las posiciones requeridas, que es una de las consecuencias de no conectarse con bolsas de trabajo. Finalmente, redundando en los bajos niveles salariales, que se reflejan en el levantamiento de la información, por la alta rotación y la baja calificación promedio.

GRÁFICO 28

FORMAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

(Respuesta múltiple)



La forma de pago más frecuente del personal es el efectivo, sin ningún comprobante de por medio ni tipo de contrato vigente, por lo que se deduce que se utiliza una modalidad de contratación informal.

GRÁFICO 29
INTERACCIÓN CON BOLSAS DE TRABAJO

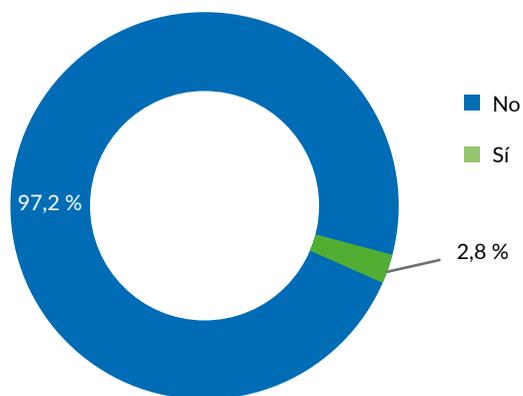
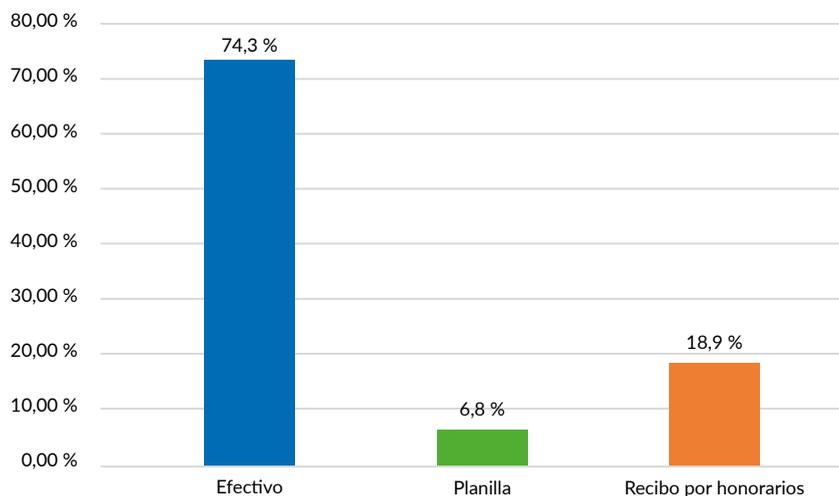


GRÁFICO 30
FORMA DE PAGO A EMPLEADOS



Cuando se ve la periodicidad de los pagos del personal, se advierte que son en su mayoría semanales. Según lo investigado, se debe a la falta de una relación o una garantía formal, lo que origina que los prestadores de servicios prefieran sus honorarios en el menor plazo posible. De hecho, en el gráfico 31 se puede observar que los pagos diarios son realizados en 15 % de los restaurantes.

GRÁFICO 31
PERIODICIDAD DE PAGOS

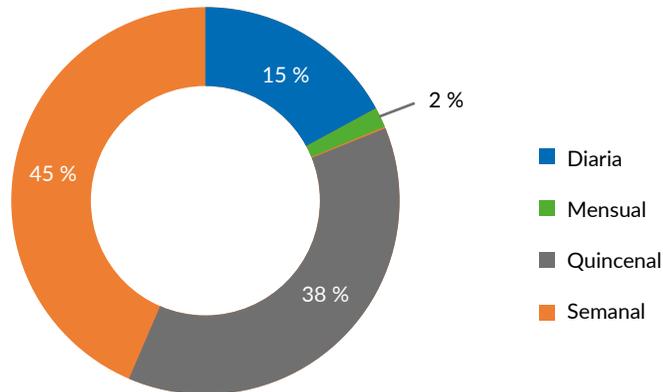
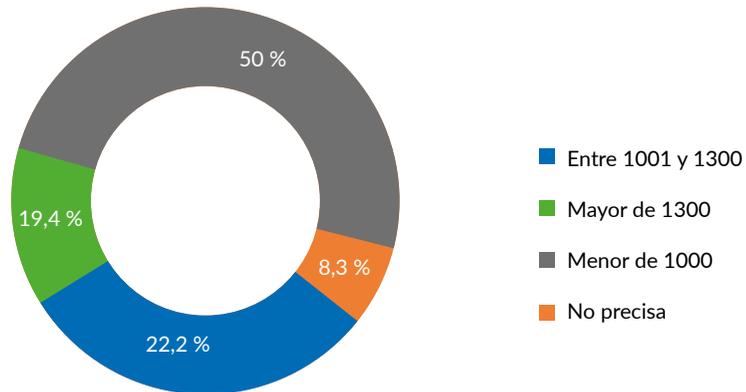


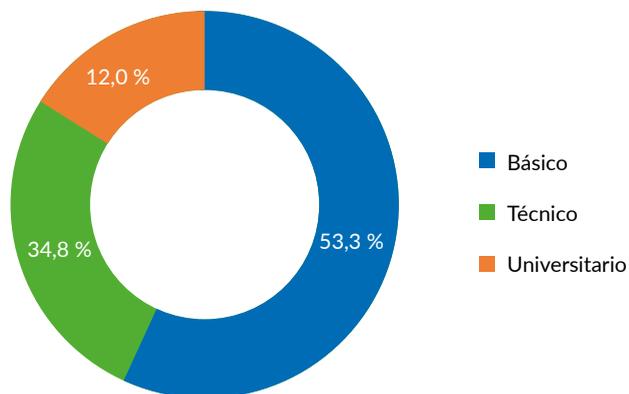
GRÁFICO 32
REMUNERACIÓN PROMEDIO MENSUAL EN SOLES



Adicionalmente, al averiguar acerca del nivel promedio de instrucción del personal, se encuentra que poco más de la mitad tiene instrucción básica, lo cual se condice con la falta de capacitación previa al ingreso al puesto de trabajo, como se verá luego.

GRÁFICO 33

GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS



MUNICIPALIDAD	BOLSA DE TRABAJO / EMPLEABILIDAD
Comas	Funciona solo a solicitud de las empresas. El canal de atención formal es por mesa de partes. La gerencia pone las demandas laborales en la web y la empresa se encarga de la selección. Carece de plataforma virtual ad hoc o base de datos de ofertantes/demandantes. No ha habido contacto alguno con el sector de restaurantes.
Ancón	No cuenta con una bolsa de trabajo, aunque hubo un acercamiento y una reunión con la Municipalidad Metropolitana de Lima después del desastre ecológico y se convocó a un esfuerzo conjunto por una bolsa de trabajo. Se considera una debilidad de la Municipalidad de Ancón el no contar con una bolsa de trabajo.
Puente Piedra	Existe el desarrollo de una bolsa de trabajo con una plataforma ad hoc trabajada desde hace mucho tiempo en asociación con CAPLAB y Plan Internacional; la plataforma se lanzará “en los próximos días”. La nueva bolsa de trabajo “busca darles un empleo digno a las personas jóvenes”. Se ha celebrado un convenio con Textiles Camones S.A. para que por un mes se capacite a jóvenes. Quienes destaquen se quedarán a trabajar con todos los beneficios de ley; se espera la contratación de 170 personas capacitadas al año, con alta presencia de mujeres. La bolsa de trabajo filtrará a las empresas para evitar el abuso laboral. Se planea organizar una feria del empleo, una especie de gran bolsa de trabajo presencial, no virtual, sin necesidad de conexión tecnológica.

MUNICIPALIDAD	BOLSA DE TRABAJO / EMPLEABILIDAD
Independencia	<p>La bolsa de trabajo es parte de la Gerencia de Desarrollo Económico. Se realizan actividades coordinadas con el Ministerio de Trabajo y la OIT. El viernes 4 de marzo de 2022 se inauguró una feria laboral (virtual) con presencia de empresas demandantes de personal con énfasis en servicios, pero sin asistencia directa del sector gastronómico, que está muy atomizado y sin representación.</p> <p>Por la pandemia, muchas bolsas de trabajo cerraron, pero la de Independencia fue sostenible. Antes de la pandemia se registraban 5000 personas al año y se colocaban entre 1000 y 1200 personas; también se registraban hasta 25 empresas al mes, pero en la pandemia solo se registraron 8 empresas. No obstante, en 2022 se está volviendo al estándar previo.</p> <p>La pérdida del acceso directo a la base de datos del MTPE exige la creación de un <i>software</i> de plataforma para la bolsa de trabajo de Independencia o de toda Lima Norte. La base de datos se trabaja actualmente en Excel, sin respaldo en el tiempo.</p>
Carabayllo	<p>Sí está activa una bolsa de empleo en Carabayllo. Todos los jueves en el frontis de la municipalidad se llevan a cabo ferias presenciales de empleo con la participación constante de empresas de convocatoria masiva, como Coca-Cola o Movistar, por ejemplo. Se pretende descentralizar estas ferias laborales, ya que Carabayllo es un distrito muy grande. Sin embargo, casi no ha habido presencia del sector de restaurantes en estas convocatorias; por ejemplo, se menciona que la semana pasada se requirió de un administrador para un restaurante, pero el contacto se fue sin dejar datos. La bolsa de empleo se enfrenta con la ausencia de organización, la alta rotación de personal y la falta de continuidad en las políticas municipales.</p>
San Martín de Porres	<p>Funciona una bolsa de empleo, pero solo a solicitud de empresas. El canal de atención formal es por mesa de partes o por correo electrónico. La gerencia pone las demandas laborales en el Facebook de la municipalidad, no en la web, y la empresa se encarga de la selección. Carece de plataforma virtual ad hoc o base de datos de ofertantes/demandantes. Registra una baja colocación debido a los bajos recursos con que dispone.</p>
Los Olivos	<p>Se desarrolla en el municipio una bolsa de trabajo en un esquema "a solicitud". Las empresas pueden enviar sus requerimientos de búsqueda de personal a través del correo electrónico, mesa de partes o el fan page de la municipalidad.</p> <p>Las principales usuarias en los últimos meses han sido cadenas de tiendas como Mass o Tambo. La municipalidad difunde las oportunidades por medio de sus redes sociales.</p>
Mancomunidad Municipal Lima Norte	<p>No maneja una bolsa de trabajo propia ni interactúa con las de los municipios; además, no cuenta con un presupuesto propio para convocatorias o para dicha interacción.</p>

Si se observa al personal desde el punto de vista del comensal, las calificaciones son en su mayoría positivas, sobre todo en lo referido al personal dedicado a la atención directa al cliente, vale decir, mozas(os) y cajeras(os).

GRÁFICO 34

EL PERSONAL ES EDUCADO Y MUESTRA PROTOCOLOS DE HIGIENE

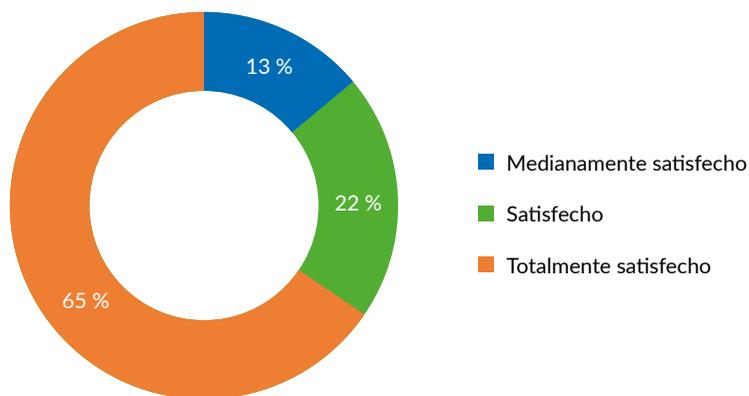
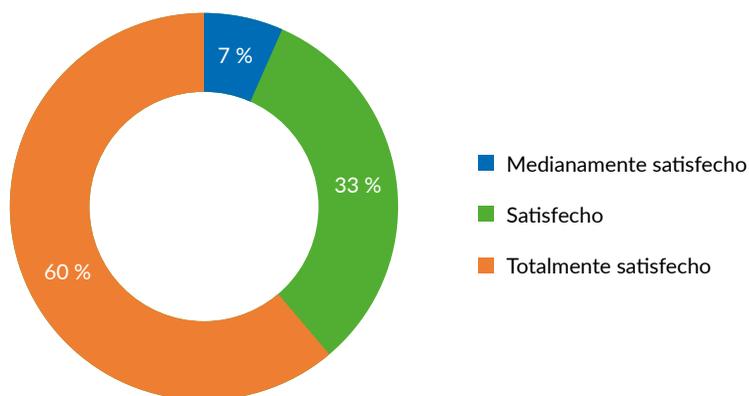
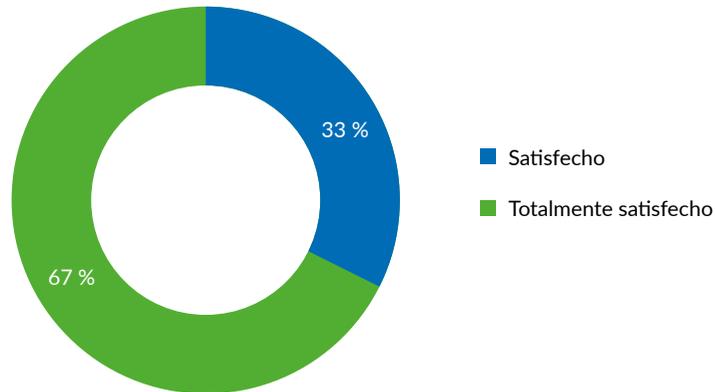


GRÁFICO 35

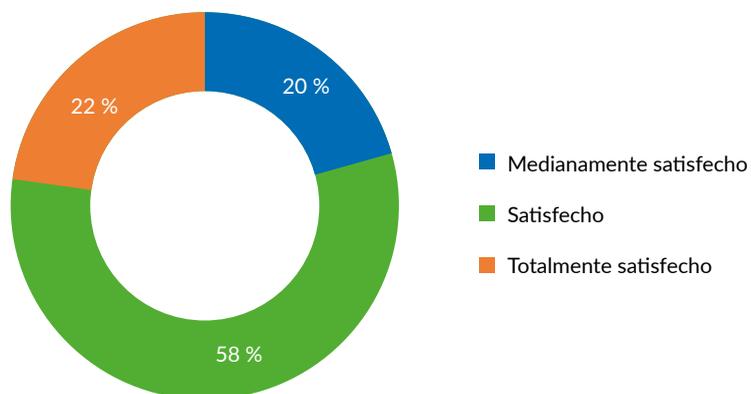
EL PERSONAL SE MUESTRA ATENTO



En general, la clientela percibe una buena atención, reflejada en el manejo adecuado de los protocolos de higiene, la amabilidad y la correcta forma de expresarse.

GRÁFICO 36**EL PERSONAL HABLA Y SE EXPRESA CLARAMENTE**

Igualmente, es necesario resaltar que porcentajes no despreciables de clientes evidencian que hay personas empleadas que no cumplen con algunas de sus expectativas. Se considera que esto se debe fundamentalmente a los niveles elementales de capacitación impartida, los que deberían ser fortalecidos en adelante.

GRÁFICO 37**SE PERCIBE UNA BUENA CAPACITACIÓN RECIBIDA POR EL PERSONAL**

MUNICIPALIDAD	EXTENSIÓN EDUCATIVA Y CAPACITACIÓN
Comas	Actualmente no se dictan programas ni se cuenta con módulos de capacitación educativa, pues desde la pandemia carecen del personal necesario. Tampoco hay énfasis en el tema de capacitación ni presupuesto para ello.
Ancón	En 2021 la Gerencia de Desarrollo Económico, junto con el Banco de Crédito del Perú, llevó a cabo capacitaciones en temas de negocios. Ese año desde el área de Salud se dieron capacitaciones en restaurantes acerca de limpieza y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y ya se están impartiendo talleres presenciales. En febrero de este año, en convenio con Cenfutur, se organizaron capacitaciones sobre cocina básica y atención al cliente. En el caso de los restaurantes, se identifica como urgente la capacitación para reforzar la inocuidad e higiene de los alimentos.
Puente Piedra	Se apoya a las personas jóvenes con capacitaciones para la correcta elaboración de sus <i>curriculum vitae</i> (CV) y su vinculación con las empresas demandantes. Asimismo, se busca construir una batería de oferta de capacitaciones integral, tanto para emprendedores como para dependientes. Para ello, se convocará a instituciones que laboran con el municipio; como Alternativa, que cuenta con experiencia y presencia en el distrito.
Independencia	Se realizan permanentemente capacitaciones en habilidades blandas para jóvenes (elaboración de CV, relacionamiento con las empresas). Asimismo, se organizan los martes empresariales en los que se capacita en temas de interés, tales como licencias, riesgos, atención al cliente y tributación. En este momento se están desarrollando los llamados “cursos productivos”, dirigidos a emprendedores, con temas como inyectables, cuidados del adulto mayor, cosmetología, reflexología, etcétera.
Carabayllo	Se apoya a las personas jóvenes con capacitaciones para la correcta elaboración de sus CV y su vinculación con las empresas demandantes. No se sigue una política ordenada o con presupuesto para capacitaciones, aunque se tiene una experiencia de 2019 (prepandemia) de una capacitación dirigida a restaurantes y ofrecida en convenio con Cenfutur sobre BPM con 40 restaurantes convocados y 18 asistentes.
San Martín de Porres	Se imparten talleres en temas de empleabilidad (elaboración de CV, cómo pasar una entrevista laboral), todos en forma virtual actualmente. Las convocatorias se hacen en función de la oferta de temas y se publican a través del Facebook de la municipalidad. Se invita a ponentes para brindar capacitaciones en forma gratuita. La municipalidad tiene un programa llamado Manos a la Obra, por el cual se enseña un oficio a las personas (manicure, pedicura, pastelería, etcétera) mediante talleres que luego se complementan con otros de gestión y de formalización. Las capacitaciones se llevan a cabo casi todas las semanas para enseñar oficios (con un promedio de asistencia de 40 personas), cada uno de los cuales puede durar semanas o meses; las personas encargadas de la capacitación son siempre invitadas <i>ad honorem</i> . Adicionalmente, se realizan capacitaciones virtuales en los temas de formalización o <i>marketing</i> digital.

MUNICIPALIDAD	EXTENSIÓN EDUCATIVA Y CAPACITACIÓN
Los Olivos	<p>No se cuenta con un programa definido para las capacitaciones, pero sí se imparten charlas en temas de emprendimiento. En lo que va del 2022, se han dado seis charlas y capacitaciones en temas de competitividad, <i>marketing</i> digital y modelo de negocios, todas dirigidas a microempresarios y emprendedores.</p> <p>Asimismo, se han alcanzado convenios con varias instituciones de prestigio, como la Universidad Privada del Norte (UPN), la Universidad Científica del Sur (UCS), el Instituto Columbia, entre otros, para promover la capacitación de microempresarios y emprendedores con la respectiva certificación otorgada por dichas instituciones; estos convenios se están plasmando en la realización de los llamados Martes de Emprendimiento.</p>
Mancomunidad Municipal Lima Norte	<p>No maneja programas de capacitación. Eventualmente, interactúa con las municipalidades en eventos, pero sin presupuesto propio.</p>

Finalmente, se establece en términos generales que la comunicación y la colaboración entre empleados y empleadores es muy buena; de hecho, el 98 % de trabajadores manifiesta estar satisfecho con su labor en el restaurante.

GRÁFICO 38
MEDIO DE COMUNICACIÓN CON EMPLEADORES

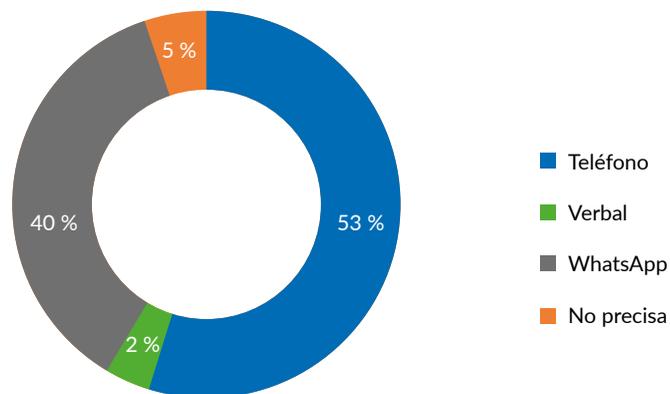
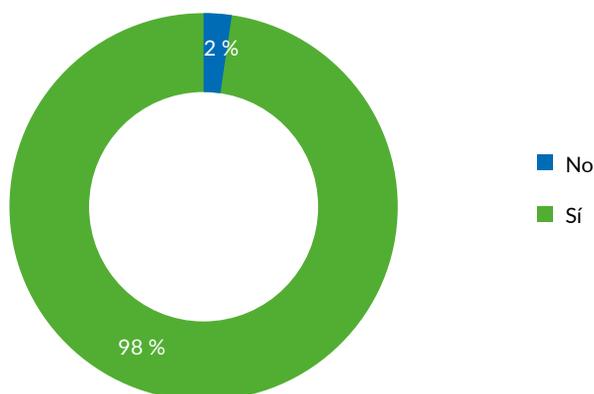


GRÁFICO 39

EXISTE UN BUEN AMBIENTE LABORAL

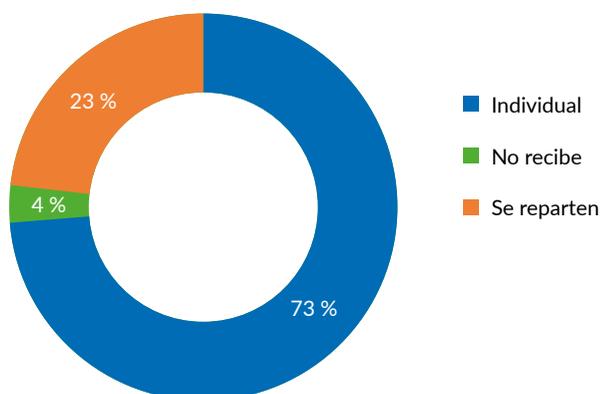


En cuanto al manejo de las propinas, el 73 % declara que son individuales, es decir, lo que cada mesera o mesero recibe de la clientela se convierte en un ingreso directo para esta persona; por otro lado, un pequeño porcentaje manifiesta no recibir propinas debido a que trabajan en restaurantes de menú, donde no suele ser una práctica común dejar este tipo de gratificación.

El 23 % de los restaurantes tiene una política de reparto de propinas entre el personal que incluye tanto al que trabaja en contacto directo con el cliente como a las personas que laboran en cocina o en administración.

GRÁFICO 40

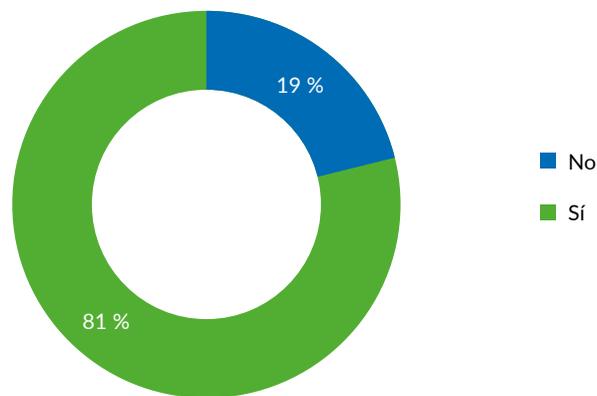
TRATAMIENTO DE PROPINAS



Como práctica común en los restaurantes está el hecho de capacitar al personal que se integra al centro laboral, como se indicó anteriormente, debido a que no se utiliza ningún tipo de bolsa laboral que efectúe al menos un filtro de aptitudes que minimice los procesos de capacitación inicial. Lo anterior, evidentemente, se refleja en la percepción por parte de la trabajadora o trabajador de que recibió la capacitación requerida.

GRÁFICO 41

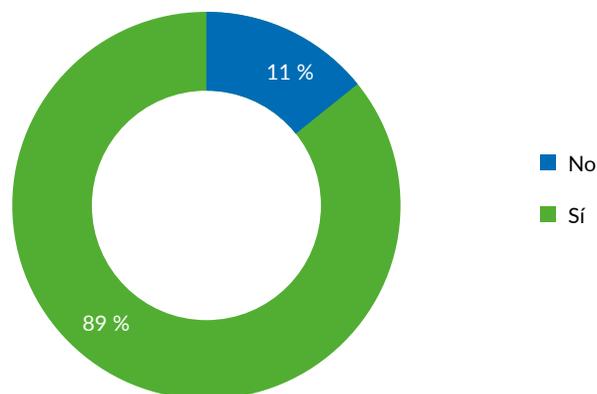
RECIBIÓ LA SUFICIENTE CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR TU CARGO



Por otro lado, un porcentaje muy alto de empleados considera que las expectativas laborales propuestas se cumplieron y que en general se mantiene una buena relación entre empleadores y trabajadores.

GRÁFICO 42

SE CUMPLIERON LAS EXPECTATIVAS LABORALES PROPUESTAS



Estos resultados positivos en términos de relaciones laborales se dan, pese a que es un medio —al menos en el sector investigado— de bastante informalidad.

GRÁFICO 43
RÉGIMEN LABORAL VIGENTE

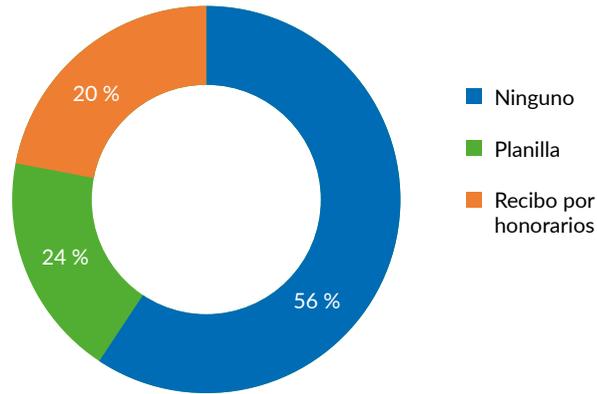
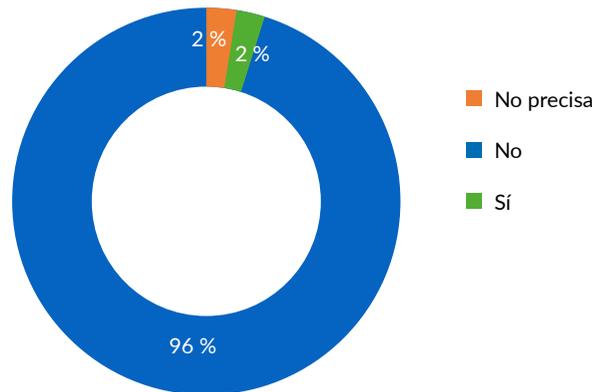


GRÁFICO 44
LOS EMPLEADORES SON COLABORADORES



AHORRO E INVERSIÓN	VISIÓN DE LAS EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS
¿El negocio le brinda excedentes para poder reinvertirlos?	En general, la respuesta es positiva, aunque no se transparentan montos o porcentajes, tema delicado en general y más entre colegas competidores. Se habla de tener intenciones de invertir estos excedentes pensando en crecer, pero tres participantes vuelven a mencionar que en el peor momento de la pandemia debieron utilizar sus ahorros para sobrevivir.
Si la respuesta es positiva, ¿dónde guarda los excedentes (ahorros)?, ¿por qué?	Manejan cuentas bancarias y utilizan sistemas de dinero electrónico, aun cuando el efectivo sigue siendo importante dado el giro del negocio. Los ahorros se guardan en el banco y se deja una parte “disponible para imprevistos”. Pese a la respuesta positiva general, queda la percepción de que el nivel de ahorro actual no es particularmente importante (“Si este año va bien, podríamos pensar en invertir”) y de que esos fondos están, al menos, divididos entre el sistema financiero y el efectivo disponible.
¿Accede a créditos para mejorar la producción y/o la infraestructura del negocio?	No. La respuesta general es que el capital de trabajo sale del negocio y que, tal vez para una ampliación, podría pensarse en complementar fondos con el sistema bancario. Otra opinión general es que las tasas de interés son muy altas; uno de los participantes se quejó de no haber podido acceder a ningún Reactiva: “Esas tasas sí valían la pena”, y su disconformidad fue secundada por el resto de participantes.
Si es así, ¿dónde gestiona su crédito y para qué?	No se han gestionado créditos para el negocio, al menos en pospandemia.
¿Dónde proyecta o planea gestionar alguna nueva forma de crédito?	De ser el caso, la decisión de gestionar una nueva forma de crédito se sustenta en la comparación de las tasas de interés

4.6. INDICADORES DE INNOVACIÓN

En general, la innovación no es una característica mayoritaria dentro de los 72 restaurantes investigados. Sin embargo, casi el 40 % del total manifiesta tener políticas de innovación en el negocio; a saber, modernización de equipos, nuevos sistemas de control de pedidos y facturación y, lo más frecuente, la mejora o cambio de las cartas de menú (en este caso, se participa con el jefe de cocina básicamente).

GRÁFICO 45

EXISTE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN CON EL PERSONAL

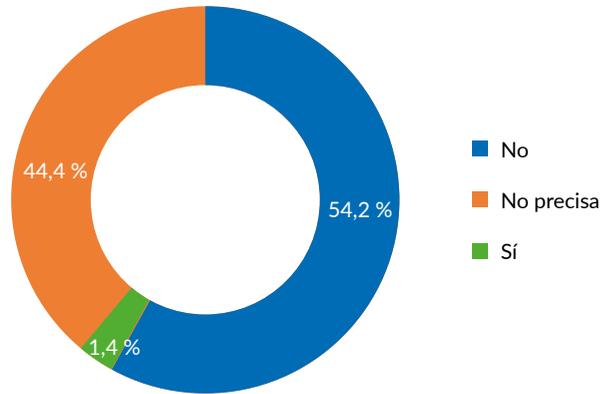


GRÁFICO 46

USA PUBLICACIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN

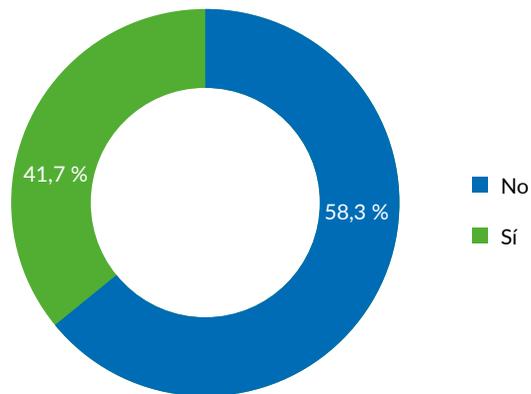
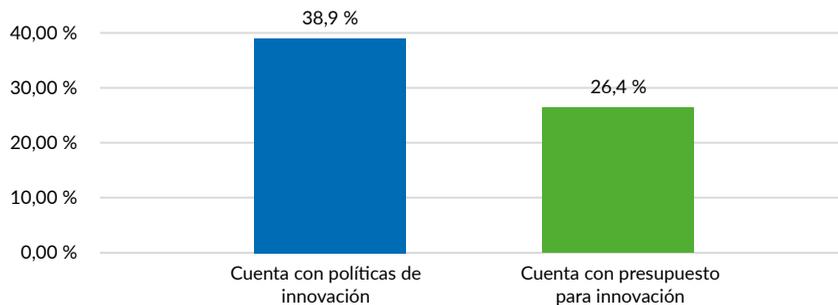


GRÁFICO 47

INNOVACIÓN

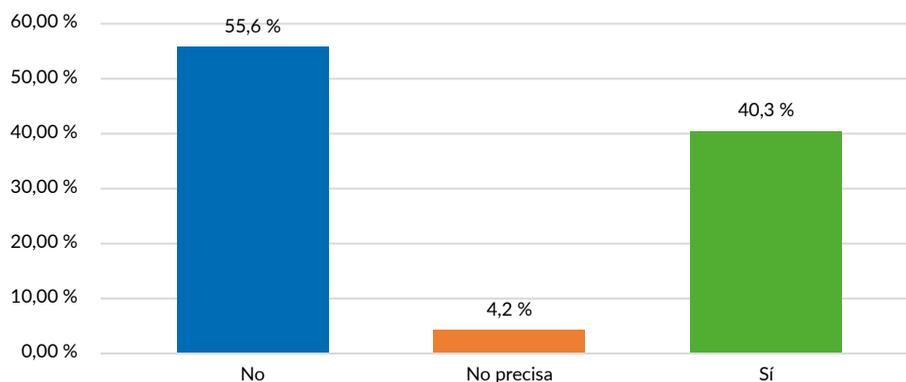


Uno de los puntos que en la investigación se consideran claves para el tema de innovación es la inversión, sea en capital físico o en capital humano; inversión que, en definitiva, dependerá de los flujos que tenga el negocio. En este punto, el 40 % manifiesta realizar nuevas inversiones de manera regular en periodos semestrales o anuales.

Al revisar cuál es el porcentaje de los negocios que llevan a cabo un análisis financiero (desde los mecanismos más elementales, como sería un libro de ingresos y egresos, hasta los que implican el cálculo de algunos ratios de gestión, aunque sea empíricamente), se advierte que se asemeja bastante al porcentaje de quienes mencionan realizar nuevas inversiones.

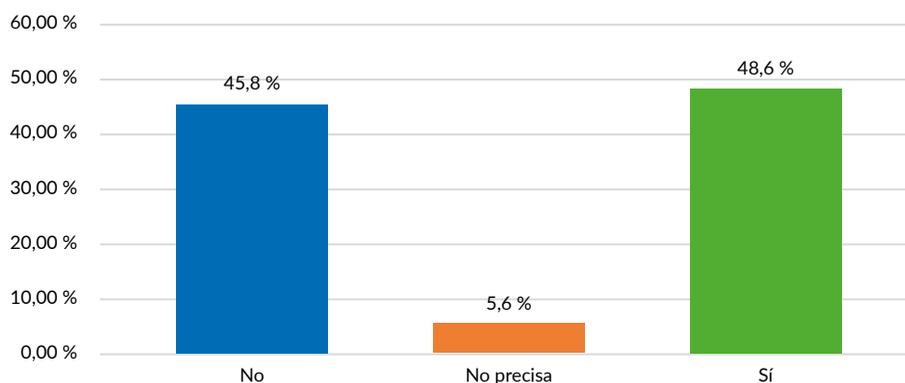
GRÁFICO 48

EL NEGOCIO LE PERMITE HACER NUEVAS INVERSIONES



Dentro del porcentaje que hace análisis financiero, evidentemente se encuentra el 23 % que mantiene créditos bancarios, aunque muchos de estos se destinan a capital de trabajo o reposición de equipos.

GRÁFICO 49
REALIZA ANÁLISIS FINANCIERO



4.7. INDICADORES DE RESILIENCIA

PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO (DEL 1 AL 7)
1. Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas.	7,00
2. Dependo más de mí mismo que de otras personas.	5,43
3. Me mantengo interesado en las cosas.	6,29
4. Generalmente me las arreglo de una manera u otra.	6,57
5. Puedo estar solo si tengo que hacerlo.	6,43
6. El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles.	6,86
7. Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer.	6,43
8. Cuando estoy en una situación difícil, generalmente encuentro una salida.	6,57
9. Mi vida tiene significado.	6,86
10. Me siento orgulloso de haber logrado cosas en mi vida.	6,29
11. Cuando planeo algo, lo realizo.	6,29
12. Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera.	5,29
13. Generalmente puedo ver una situación de varias maneras.	5,86

PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO (DEL 1 AL 7)
14. Soy amigo de mí mismo.	6,86
15. No me lamento de las cosas por las que no puedo hacer nada.	5,71
16. Acepto que hay personas a las que yo no les agrado.	5,86
17. Tomo las cosas una por una.	5,14
18. Usualmente veo las cosas a largo plazo.	5,43
19. Tengo autodisciplina.	6,43
20. Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo.	4,86
21. Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo.	4,71
22. Puedo enfrentar las dificultades porque las he experimentado anteriormente.	6,00
23. Soy decidido(a).	6,29
24. Por lo general, encuentro algo con que reírme.	5,71
25. En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar.	6,71
Total general	151,88

TABLA DE VALORACIÓN (NIVEL DE RESILIENCIA)	RESULTADO PROMEDIO
Muy alto De 150 a más	151,88
Alto De 100 a 149	
Medio De 75 a 99	
Bajo De 50 a 69	
Muy bajo De 25 a 49	

Según Wagnild y Young (creadores del índice utilizado en el presente estudio), la resiliencia es “una característica de la personalidad que modera el efecto negativo del estrés y fomenta la adaptación” (valentía y adaptabilidad que demuestra la persona ante los infortunios de la vida). En el desarrollo de la presente consultoría, se aplicó el cuestionario de Wagnild y Young a las personas propietarias o responsables de los negocios. Se obtuvo un resultado promedio de 151,86 puntos, que corresponde al rango más alto de dicha calificación (entre 150 y 175, la máxima calificación posible).

Este nivel muy alto de resiliencia es compatible con lo observado en la mayoría de las emprendedoras y emprendedores contactados, más aún cuando han tenido que pasar por el cierre temporal de sus negocios en medio de la pandemia y han logrado sobrevivir y reencauzar su actividad, en ocasiones con una reingeniería personal y de la empresa.

4.8. INDICADORES DE CIRCULARIDAD

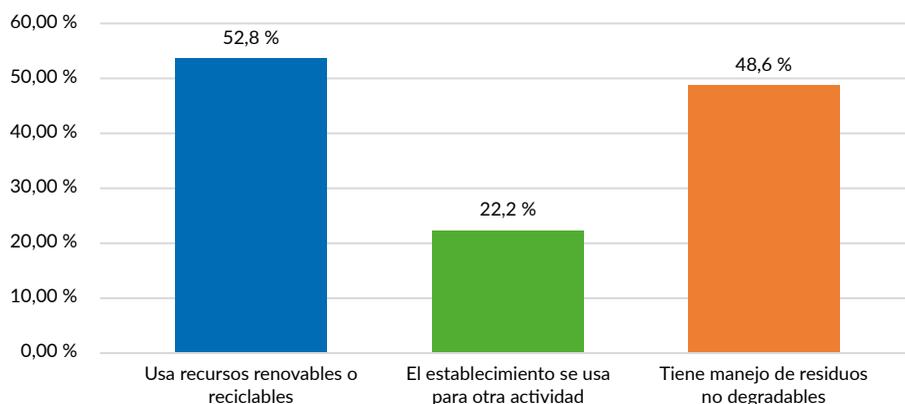
En cuanto a circularidad, no se sigue una política o gestión de aprovechamiento de recursos de manera consciente y organizada; solo un reciclaje informal de productos, como plásticos, y un manejo incipiente de residuos no degradables.

En el caso de los plásticos provenientes de botellas y tapas de las bebidas, se entregan de manera gratuita a recicladores de la zona; en cuanto a los no degradables, el aceite utilizado en la cocina, por ejemplo, se almacena para su posterior venta en baldes de 20 litros.

El aprovechamiento de recursos también implica el uso eficiente de las instalaciones no solo durante el horario de atención de comidas. Al respecto, apenas el 4,4 % aprovecha las instalaciones para otras actividades, como el desarrollo de eventos y celebraciones, o para complementar otras labores, como turismo, hospedaje y educación.

GRÁFICO 50

CIRCULARIDAD



5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para analizar el entorno en el cual se desenvuelven los negocios, que en nuestro caso son los restaurantes. El nombre es un acrónimo formado por los factores que se analizan: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

P/L

Político y legal

- ▶ Inestabilidad
- ▶ Elecciones
- ▶ Municipalidad: trámites y fiscalización
- ▶ Restricciones por la pandemia
- ▶ Falta de orden

E/E

Económico y ecológico

- ▶ Pandemia (fin)
- ▶ Incremento general de precios
- ▶ Restricciones municipales rigurosas
- ▶ Veda de especies marinas
- ▶ Variación del clima (fenómeno de La Niña) que perjudica la adquisición de insumos
- ▶ Derrame de petróleo que perjudicó considerablemente a los restaurantes de Ancón y Santa Rosa
- ▶ Poco conocimiento de acciones de circularidad

S

Sociocultural

- ▶ Delincuencia
- ▶ Ambiente no familiar (entorno)
- ▶ Informalidad laboral

T

Tecnológico

- ▶ Poco conocimiento en redes sociales
- ▶ Poco conocimiento en *software* de gestión

• POLÍTICO

De las entrevistas realizadas, se pudo identificar que factores políticos tales como la inestabilidad política⁵ y el desarrollo de las elecciones de alcaldes de los Gobiernos locales y municipales⁶ afectan al sector. En el primer caso, la incertidumbre política retrasa la toma de decisiones de los negocios; en el segundo, el pronto cambio de autoridades impide que las actuales autoridades municipales puedan ejecutar algunas acciones que los beneficien.

• ECONÓMICO

En el aspecto económico, la pandemia causada por el COVID-19 los perjudicó seriamente, pues tuvieron que cerrar sus locales por lo menos tres o cuatro meses durante el 2020. En algunos distritos, como Puente Piedra, las restricciones por parte de la municipalidad son rigurosas para los restaurantes que cuentan con piscinas. Asimismo, la crisis internacional causada por el conflicto Ucrania-Rusia⁷ está generando un aumento de precio en los combustibles, insumos agrícolas (fertilizantes y pesticidas) y alimentos que el país importa; esto genera un encarecimiento de los platos, el cual se puede trasladar a la clientela o reduce el margen de ganancia de los restaurantes.

• SOCIOCULTURAL

En los temas sociales y culturales, se pudo observar la participación laboral de migrantes extranjeros en los restaurantes tanto en puestos de atención al cliente como en administrativos. Cabe agregar que, a partir de las 6 p. m., en el entorno donde están ubicados los restaurantes aumenta la presencia de la delincuencia (carteristas) y de la prostitución, motivos por los cuales algunos de estos negocios deciden cerrar temprano e incurrir en costos de instalación de cámaras de seguridad.

Estos hechos también influyen en el perfil de la clientela o cliente, pues dejan de asistir a los restaurantes las familias y más bien, por lo que se pudo observar en las visitas, se promueve la presencia de otro perfil de consumidor que son, por lo general, hombres que toman bebidas alcohólicas en los establecimientos.

Por otro lado, es considerada “normal” la contratación de personal de manera informal, es decir, sin contratos ni recibos, con pagos en efectivo de manera diaria o semanal, sin beneficios

5 <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/08/empresas-peruanas-que-espera-fitch-para-cada-sector-economico-de-peru-este-2022/>

6 <https://gestion.pe/peru/politica/elecciones-2022-95-organizaciones-politicas-acreditaron-candidatos-a-delegados-rmmn-noticia/>

7 <https://www.bbva.com/es/pe/conflicto-entre-rusia-y-ucrania-y-el-impacto-en-la-inflacion-en-peru/>

laborales (vacaciones, compensación por tiempo de servicios o CTS) ni sociales (seguro, pensión), entre otros.

Otro factor sociocultural es el exigente paladar del consumidor peruano en cuanto a platos de comida y la recomendación vía oral (de boca a boca) a terceros.

• TECNOLÓGICO

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) cada vez más toma medidas para que los negocios desarrollen la contabilidad de manera electrónica⁸, lo cual puede beneficiar en la gestión y toma de decisiones financieras si la persona que administra el restaurante sabe utilizar esta herramienta adecuadamente. Para ello, existen aplicaciones y *softwares* que registran los pedidos e incluyen la facturación de las ventas.

En los restaurantes también se están utilizando sistemas de cobranza mediante POS y billeteras electrónicas desde el celular, como son Yape y Plin. En caso de los despachos vía *delivery*, se recurre a aplicaciones como Rappi o PedidosYa, entre otras. En cuanto a la promoción, estos negocios tienden a utilizar aplicaciones de redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok.

• ECOLÓGICO

El factor ecológico es importante considerarlo debido al impacto que ocasionó el derrame de petróleo⁹ de la empresa Repsol en su planta ubicada en Ventanilla, el cual ocasionó una contaminación marina con dirección norte y perjudicó los negocios ubicados en los distritos de Santa Rosa y Ancón. Durante la temporada de verano, se cerró la playa y se prohibió el desarrollo de la pesca artesanal en estos distritos, lo que afectó el aprovisionamiento de pescados y mariscos a los restaurantes del distrito. Dicho accidente causó, además, una promoción negativa para estos negocios, lo cual disminuyó considerablemente su clientela. Este problema es grave también para los restaurantes porque ocurrió en la temporada de verano, estación del año que genera mayor cantidad de ventas, y porque aún no se sabe cuándo estará solucionado el desastre ambiental.

Otros temas que afectan a los restaurantes son las vedas de especies marinas, así como el poco conocimiento sobre circularidad y lo que incluye, como el reciclaje.

• LEGAL

En el aspecto legal, las municipalidades aún mantienen restricciones en cuanto a la cantidad del aforo permitido y al uso de instalaciones comunes, como las piscinas. Los municipios son

8 <https://andina.pe/agencia/noticia-facturacion-electronica-una-solucion-para-reducir-evasiontributaria-872994.aspx>

9 <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2022/03/cual-sera-el-impacto-economico-del-desastre-ambiental-en-las-costas-de-nuestro-pais-para-los-peruanos-y-para-repsol.html/>

los responsables también del recojo de basura, limpieza pública, cuidado de parques y jardines, licencias de funcionamiento de los restaurantes, señalización, delimitación de espacio para estacionamiento y organización de eventos públicos como son las ferias gastronómicas.

5.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar los factores internos de una organización para poder reconocer las ventajas competitivas que tiene.

Si bien se utiliza en una empresa u organización, esta vez se han identificado los elementos en común de los restaurantes visitados de Lima Norte, para conocer los factores internos en que destacan estos negocios estudiados y, por defecto, los factores en los que son débiles.

ACTIVIDADES DE APOYO

<p>Aprovisionamiento (compras): Compras diarias o interdiarias en mercados. Proveedores directos para insumos críticos, proveedores de aplicativos para bebidas.</p>	<p>Tecnología: Poco uso de <i>software</i> de cobranzas. Mediana innovación en desarrollo de nuevos productos. Algunos restaurantes se resisten al cambio. Poco análisis de datos para la toma de decisiones</p>
<p>Administración de recursos humanos: Personal poco capacitado. Forma de pago diaria o semanal (informalidad). Riesgos de accidentes laborales.</p>	<p>Infraestructura: Poco análisis de la competencia (solo por observación), de las finanzas y de la contabilidad, y de uso de créditos.</p>

ACTIVIDADES PRIMARIAS

<p>Logística interna: Compra diaria y de calidad de los insumos. Proceso crítico que asegura la calidad del producto; al ser frescos, tienen pocos inventarios.</p>	<p>Logística externa: Algunos negocios cuentan con <i>delivery</i>. La atención del cliente es lo segundo más importante (después de la cocina).</p>
<p>Producción: La cocina es la parte que recibe mayor importancia y supervisión por observación, para ofrecer un buen producto al cliente.</p>	<p>Comercialización y marketing: Publicidad de boca a boca. Pocos utilizan las redes sociales. No emplean estrategias de promoción.</p>
<p>Servicio posventa: No cuentan con estrategias de fidelización del cliente. Usan WhatsApp y teléfono para conectarse con la clientela, pero no lo aprovechan.</p>	



Un aspecto en que destacan favorablemente los restaurantes de Lima Norte es en la producción de los platos para sus clientes, proceso que se da en el área de cocina, y debido a ello quien administra o es dueña(o) está constantemente supervisando de manera presencial. Para que esta área de cocina funcione, cuentan con una experimentada cocinera o cocinero que tiene un buen salario, en comparación con los demás, así como un buen sistema de aprovisionamiento de alimentos que asegure la calidad y frescura de estos; por ello, las compras se efectúan de manera diaria o interdiaria.

Sin embargo, se puede notar que las demás actividades de los restaurantes no están adecuadamente atendidas. Así, por ejemplo, utilizan poca tecnología (*software* de pedidos, aplicaciones de cobro y aplicaciones de *delivery*); la mayor parte del personal suele recibir el salario mínimo y carece de contrato; la persona que administra o es dueña cuenta con mediana preparación (técnica o universitaria), por lo cual podría gestionar mejor los negocios, pero aún hay restaurantes que no brindan servicio de *delivery*; en segundo lugar (luego de cocina), la preocupación es la atención al cliente; confían en la promoción del boca a boca y no ejecutan otras acciones de promoción y publicidad. En general, carecen de estrategias de fidelización y comunicación con la clientela.

5.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE PORTER

Es una herramienta que sirve para analizar la estructura de una industria, en este caso los restaurantes de Lima Norte. Permite identificar el comportamiento y el grado de poder que tienen los proveedores, los clientes, la competencia, los potenciales competidores, los sustitutos, y el grado de rivalidad que existe en el sector.

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

COMPETENCIA POTENCIAL

EMPRESAS GRANDES:

- ▶ Poco número de empresas competidoras (poca rivalidad)
- ▶ Costos fijos altos (alta rivalidad)
- ▶ Alta diferenciación (alta rivalidad)
- ▶ Gran capacidad (alta rivalidad)

EMPRESAS CHICAS Y MEDIANAS:

- ▶ Elevado número de empresas competidoras (alta rivalidad)
- ▶ Costos fijos bajos (baja rivalidad)
- ▶ Baja diferenciación (baja rivalidad)
- ▶ Baja capacidad (baja rivalidad)
- ▶ Requiere de mucho capital (barrera de entrada).
- ▶ Alto valor de marca y reputación.
- ▶ Los restaurantes de menú pueden tener economías de escala. Los de carta no; esto es una amenaza de nuevos competidores.
- ▶ Pocos tipos de restaurantes (solo de pollos y parrillas) requieren de equipos especializados y permisos municipales (por los humos).
- ▶ Hay pocos espacios con buena ubicación y donde se puedan instalar nuevos competidores.
- ▶ Amenaza de negocios de *delivery*, ya que no necesitan un local grande.

CLIENTES

SAN MARTÍN DE PORRES, LOS OLIVOS, COMAS E INDEPENDENCIA:

- ▶ Clientes numerosos y focalizados en la zona
- ▶ Sensibles al precio

ANCÓN, SANTA ROSA, PUENTE PIEDRA Y CARABAYLLO:

- ▶ Clientes de otras zonas
- ▶ Poco sensibles al precio

Bajo poder de negociación en distritos céntricos
Alto poder de negociación en distritos alejados



PROVEEDORES

- ▶ Se proveen de mercados mayoristas con compras diarias o interdiarias (esto asegura la comida fresca).
- ▶ Los proveedores directos son de insumos de alta rotación (pollo, pescado, arroz, entre otros). En el caso de Carabayllo, integrado hacia atrás.
- ▶ Las cervezas (Backus) y las gaseosas (Coca-Cola) son proveedoras directas y por app. Su rotación es, por lo general, semanal.

Bajo poder de negociación por parte de los proveedores de comida

Alto poder de negociación por parte de los proveedores de bebidas

SUSTITUTOS

- ▶ El sustituto de la comida de restaurante es la comida hecha en casa.
- ▶ En menor medida son los puestos de comida ambulante, puestos de sanguches y las bodegas (galletas, por ejemplo).
- ▶ En ambos casos, el precio es un factor relevante.

Mediano poder de los sustitutos

AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES: MEDIANA

Que ingresen nuevos competidores no es tan fácil, principalmente porque un restaurante necesita contar con un local (que puede ser propio o alquilado) y estar en una buena ubicación. Además, se requiere un alto valor de marca y reputación, el cual se logra en muchos casos con los años de experiencia. Por otra parte, los costos de equipos no son altos y solo algunos, como las pollerías, requieren de equipos especializados. Estas barreras no suelen ser tan altas para los restaurantes con un claro enfoque hacia el *delivery*.

PODER DE LOS PROVEEDORES: BAJO

Los restaurantes realizan sus compras principalmente en grandes mercados de Lima Norte (Caquetá, 3 Regiones, Huamantanga, entre otros) de manera diaria o interdiaria, por lo pueden elegir de una amplia oferta de proveedores.

En el caso de algunos insumos (como cuy o chanchó) de los restaurantes rurales, estos cuentan con sus vecinos como principales proveedores y, además, se debe considerar que varios también poseen pequeñas granjas de animales menores.

Solo es alto el poder de los proveedores para el caso de las bebidas, gaseosas y cervezas, debido principalmente a la presencia de pocas empresas (AJE, Coca-Cola y Backus).

PODER DE LOS CLIENTES: MEDIANA

El poder de los clientes depende de la ubicación de los restaurantes. Los negocios que están en los distritos más céntricos (San Martín de Porres, Independencia, Comas y Los Olivos), donde hay presencia de empresas y hogares alrededor de ellos, poseen numerosos clientes, por lo cual el poder de negociación es bajo.

En cambio, en los restaurantes ubicados en los distritos más alejados (Ancón, Santa Rosa, Puente Piedra y Carabayllo), que tienen menor población o cuya demanda es de estacionalidad marcada (verano), el poder de la clientela es alto.

PODER DE LOS SUSTITUTOS: MEDIANO

El principal sustituto de la comida de restaurante es la comida hecha en casa, tanto para los hogares como para las personas que la llevan a sus trabajos. También se pueden considerar los puestos de comida ambulatoria como sustitutos, aunque el tamaño de la porción y el precio son menores.

GRADO DE RIVALIDAD: MEDIANO

El grado de rivalidad es mediano, aunque difieren en algunas características los restaurantes más grandes con respecto a los pequeños. Los restaurantes grandes tienen pocos competidores, pero requieren de altas inversiones y una mayor exigencia en la diferenciación. En cambio, los restaurantes de menor tamaño enfrentan mucha competencia, pero cuentan con bajos costos fijos y poca diferenciación.

5.4. ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>El exigente paladar y la competencia de las y los consumidores, así como la alta competencia de los restaurantes, obliga a estos negocios a brindar deliciosos platos, elaborados con insumos frescos.</p>	<p>Los diversos problemas ocurridos desde el 2020, principalmente la pandemia, han obligado a que consuman de sus ahorros y que realicen una serie de cambios (desarrollar nuevos productos, como menús; nuevos canales de distribución, como el <i>delivery</i>, entre otros) para mantener sus negocios a flote.</p>
DEBILIDADES	<p>El cliente cuando evalúa la calidad de un restaurante no se fija solo en la comida; también espera un buen servicio y que cuente con las facilidades necesarias. Por ello, es importante capacitar al personal (que no se encuentra adecuadamente capacitado) e implementar estrategias de bonificación de productividad.</p> <p>Los clientes siguen utilizando la recomendación boca a boca, pero ahora de manera virtual mediante las redes sociales. Los restaurantes necesitan aprender a desarrollar estos canales de comunicación y gestionarlos adecuadamente, además de procurar mantener una adecuada comunicación con sus comensales.</p>	<p>Otros factores, como la inestabilidad política y el incremento de los precios de los productos importados, llevan a los negocios a desarrollar nuevas estrategias para afrontarlos. Algunos restaurantes están contratando personal ya capacitado y con experiencia, a la vez que están realizando un cambio generacional en la organización. Esto debe de ser fortalecido con capacitaciones al resto del equipo para que puedan mejorar su productividad en todas las áreas del negocio, ya no solo en cocina.</p>

5.5. ANÁLISIS VRIO

Para identificar y analizar tanto los recursos como las capacidades, se consideraron algunas preguntas dentro del cuestionario.

Así, en cuanto a la información, se les preguntó si cuentan con una persona que sea responsable de buscar fuentes de información sobre su negocio y si se generan discusiones sobre los datos recibidos que podrían afectar al restaurante. Apenas 25 % cuenta con una persona que busca información y el 29 % de los negocios analiza la información recibida. Por tanto, son pocos los que disponen de recursos, pero usan la capacidad para analizar la poca información recibida.

Con respecto a la toma de decisiones, se formularon preguntas acerca de si estas decisiones se basan en el análisis de información o en creencias y, además, si evalúan periódicamente los factores claves de desempeño. El 65 % indicó que sí analizan periódicamente los factores claves del negocio, pero apenas el 10 % lo hace de acuerdo con los datos. La diferencia los analiza con base en su experiencia propia, en la de otros o en sus creencias.

La evaluación financiera tampoco es una característica que destaquen las empresarias y empresarios de los negocios. Son pocos los restaurantes que poseen *software* contable y financiero. El análisis financiero es muy básico (ventas y gastos) y debido a la pandemia no están todavía en posibilidades de invertir.

La innovación tampoco es un tema frecuente; por tanto, no cuentan con un responsable ni con un presupuesto asignado. Además, no participan en actividades con otras instituciones de investigación o de gastronomía.

En cuanto al posicionamiento, la mayoría sí considera que sus clientes reconocen sus negocios de manera positiva. Esto significa que han desarrollado una capacidad, en el conjunto de todas las actividades realizadas, que satisface a la clientela, lo cual también se pudo observar tanto en las visitas como en las encuestas a las clientas y clientes. Sin embargo, aunque el personal conoce sus funciones básicas y es tratado adecuadamente (buen clima laboral), no se forma o capacita para mejorar. Por tanto, en este tema si cuentan con recursos y capacidades que son valiosos, no son raros, pueden ser imitables y, para que sean reconocidos por los clientes, significa que se han implementado en toda la organización. En este sentido, se cumple con dos de los cuatro requisitos.

La satisfacción de los clientes se evaluó considerando los canales de comunicación con estas personas (teléfono y WhatsApp), pero limitado a los pedidos. Casi todas las empresarias y empresarios de restaurantes consideran que sí es posible captar nuevos clientes. Sin embargo, para que ello ocurra necesitan implementar acciones de fidelización de clientes (que no

realizan), implementar acciones de comunicación (como promover canales de quejas, reclamos y recomendaciones) y establecer mecanismos de control de calidad un poco más sofisticados que la observación (como indicadores de tiempo, satisfacción del cliente, entre otros).

Para la planeación estratégica, conocen y utilizan los recursos materiales y humanos, aunque pocos consultan con sus trabajadores las decisiones que toman. Si bien mencionaron contar con misión y visión, estas no eran difundidas por los trabajadores y no se observó un compromiso por cumplirlos. Además, como sistema y estructura de organización les está costando adaptarse a las tendencias del sector (*delivery*, pagos virtuales, uso de redes sociales, circularidad, entre otros).

	VALOR	RAREZA	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
Información	Sí	No	No	No
Toma de decisiones	Sí	No	No	No
Evaluación financiera	No	No	No	No
Innovación	No	No	No	No
Posicionamiento	Sí	No	No	Sí
Satisfacción al cliente	No	Sí	No	No
Planeación estratégica	No	No	No	No

El cuadro de resultados indica sí se identificaron recursos y capacidades en cuanto a los temas de información, toma de decisiones, evaluación financiera, innovación, posicionamiento, satisfacción al cliente y planeación estratégica. En casi todos los restaurantes no se encontraron muchos recursos ni capacidades con una adecuada gestión, porque están enfocados en una correcta preparación de alimentos, lo cual no está mal, pero no es suficiente para administrar adecuadamente un negocio. Por tanto, en este cuadro se puede entender también la importante necesidad que tienen los restaurantes de generar nuevas habilidades, las cuales se adquieren mediante las capacitaciones, las evaluaciones y con la puesta en práctica.

Cabe señalar que “satisfacción del cliente” es la característica que más se destaca en general en los 72 restaurantes mediante acciones que generan valor y que raramente se dan en los negocios. Por ello, es necesaria una serie de acciones de fidelización y comunicación con las consumidoras y consumidores, lo que permitiría consolidar esta característica para que, de acuerdo con las particularidades de cada negocio, pueda ser inimitable y compartida por todos los trabajadores, de manera que puedan ser ventajas competitivas.

El análisis VRIO permite identificar los recursos y las capacidades de un negocio que podrían convertirse en sus ventajas competitivas. De esta manera, un análisis de cada restaurante podría generar resultados diferentes del análisis global efectuado, pero permitirá identificar cuál podría ser la ventaja competitiva de cada negocio.

5.6. ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DE RESTAURANTES

De los 72 restaurantes entrevistados, se analizaron 31 variables cuantitativas y cualitativas, que se pudieron obtener mediante la encuesta, la observación, la encuesta a los clientes y las encuestas al personal. Cada una de las variables se evaluó con puntajes de 1 al 5, siendo 1 en desacuerdo o no cumple y 5, totalmente de acuerdo o cumple. De esta manera el puntaje máximo que se podía obtener es de 155 (31 multiplicado por 5).

Las variables pueden ser agrupadas en los siguientes temas: resiliencia, gestión, producto, sistema de ventas, promoción y *marketing*, financiamiento, articulación y asociatividad, y comida saludable.

TEMAS	VARIABLES
Resiliencia	Capacidad de resiliencia mostrada Paralización del negocio
Gestión	Negocios con más de 4 trabajadores calificados Salario de los trabajadores Negocios con mayor participación de trabajadoras Formación académica del administrador o dueño Experiencia en capacitación del personal Sistema y análisis contable Sistema y análisis financiero Nivel de formalización en cuanto a permisos Grado de innovación del negocio Conocimiento y uso de circularidad Conocimiento y uso de Gestión de Riesgos y Desastres Participación en talleres de gestión de negocios
Producto	Identificación de plato bandera Análisis de margen de ganancia por plato Aprovisionamiento de productos de Lima Norte Aprovisionamiento por medios digitales
Sistema de ventas	Niveles de ventas semanales Uso de nuevos sistemas de ventas y distribución (<i>delivery</i>) Uso de nuevas formas de pago



TEMAS	VARIABLES
Promoción y <i>marketing</i>	Uso y gestión de redes sociales Formas innovadoras de promoción y difusión Uso de mecanismos de interacción con los clientes
Financiamiento	Experiencias de financiamiento con entidades bancarias Otras formas de financiamiento (juntas, panderos, ahorros)
Articulación y asociatividad	Pertenencia y participación en asociaciones Experiencias de participación en actividades con las municipalidades
Comida saludable	Grado de implementación de protocolos contra el COVID-19 Uso de productos agroecológicos y saludables Experiencia de certificación en comida saludable

Una vez asignados los puntajes las variables fueron promediadas sin considerar ponderaciones, pues se considera que todas son igual de importantes. Luego, se agruparon los negocios empezando por aquellos negocios que están mejor que los demás, con puntaje superior a 100. Los demás restaurantes se agruparon con los siguientes puntajes:

GRUPO	PUNTAJES	RESTAURANTES
Grupo 1	Igual o mayor de 100	11
Grupo 2	Igual o mayor de 90 y menor de 100	12
Grupo 3	Igual o mayor de 80 y menor de 90	15
Grupo 4	Igual o mayor de 70 y menor de 80	23
Grupo 5	Menor de 70	11
Total		72

Los resultados de la categorización de los restaurantes por distrito y puntaje son los siguientes:

DISTRITO	G1	G2	G3	G4	G5
CARABAYLO		El Ranchito de María La Casa del Cuy	El Rucu Cuy Chavelita 2 Chicharronería Aquí me quedo	Cevichería Rosita La Rica Pachamanca	Las Brisas del Valle Chillón 3 Rest. Mercado El Establo
COMAS	El Chokololo Sebry's	El Bonito soy yo			
ANCÓN	Pepe Cangrejo Muelle 11	Bahía de Ancón Oh Mar Renzo's	El Punto Azul Teresita Roda Restobar La Nona Pizzería	Las Pingüinitas Restaurant Emilia El Dorado	Restaurant Martha
SANTA ROSA		Pizzería Renzo	Sabrother Las Dalias Campestre La Yapita	D'Paula Burguer House El Punto Sabor a Leña La Cueva Sol y Mar	Angélica (bodega) Tramboyo Puro Sabor Peruano El Rinconcito Llamellino
PUENTE PIEDRA	La Granja Heidi El Olivar Grill	Huerfanitos Chicharronería	Villa 24	La Huanuqueña Villa Mercedes Cevichería Jhire La Pregonera	El Encanto
LOS OLIVOS	Kani Fusión El Olímpico Norby's			Mamatere Malarrabia	
SMP	Las Jefas Chicken Brasa	Chifa Tauro Sazón Perú Raza Perú Rastros Perú	Ceviche	Frankfurt Alemana Doña Martha Milagritos Terramar Téboli El Buen Sabor	El Pescadito
INDEPENDENCIA			Coqui La Cabaña Pollería Silva's	Chifa Jessy Restaurante Fuente de Soda	

Las variables en las que no se observó un cambio notorio entre los restaurantes de diferentes grupos fueron las siguientes: grado de resiliencia, platos bandera identificados y responsabilidad en protocolos COVID-19.

Con los puntajes obtenidos y promediados se pudo obtener el siguiente “gráfico de araña” el cual muestra cómo los restaurantes del grupo 1 tienen mayor puntaje en casi todas las variables, pues en resiliencia casi todos obtuvieron una calificación de medianamente alta.

EVALUACIÓN DE RESTAURANTES POR CATEGORÍAS



El grupo 1 destaca por las mayores actividades de *marketing* y de gestión que realiza, mientras que los restaurantes del grupo 5, es decir, los más rezagados, tienen serias debilidades en financiamiento, gestión y acciones de *marketing*.

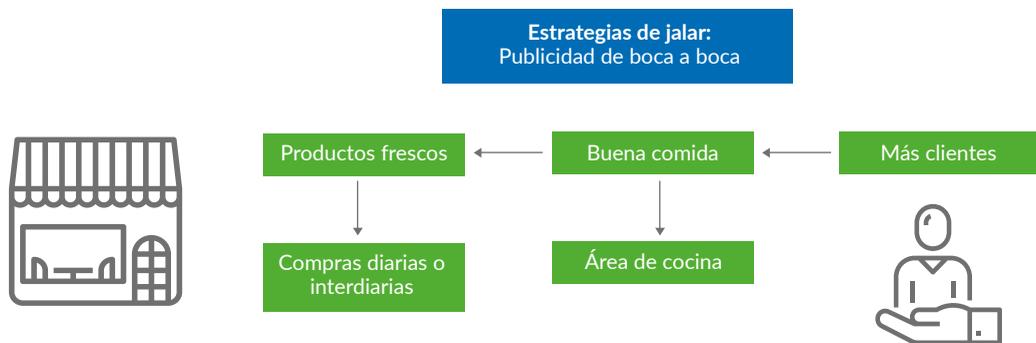
Las diferencias de los puntajes obtenidos por los restaurantes de los grupos 3 y 4 son muy sutiles, pudiéndose agrupar para las acciones a realizar, pues ambos grupos tienen debilidades en el financiamiento y gestión.

En general, los 5 grupos están bajos en comida saludable (con puntajes entre 2,5 y 3,0), mientras que están relativamente altos en producto (con puntajes entre poco más de 2,5 y 3,5).

En la sección de recomendaciones se brindará detalles de las acciones que se pueden realizar por cada grupo de restaurantes según sus puntajes obtenidos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la dinámica de la reactivación económica en restaurantes de Lima Norte, se comprende que la estrategia más frecuente que utilizan los negocios estudiados para incrementar las ventas consiste en “jalar” clientes mediante la publicidad conocida como “boca a boca” o “recomendación”.



Como se observa en el gráfico, los restaurantes buscan incrementar su clientela, es decir, el número de platos vendidos, para aumentar el volumen de ventas. El precio lo mantienen a un nivel muy competitivo debido a la cantidad de competidores.

Esperan atraer a sus comensales y que lleguen principalmente por una buena ubicación y por las recomendaciones; también ayuda que tengan un prestigio reconocido por los años de existencia. Por otra parte, estos clientes recomiendan por la buena comida, lo cual implica contar con una

experimentada cocinera o cocinero (con una adecuada remuneración) y un área de cocina que disponga de herramientas, equipos e insumos necesarios para su buen funcionamiento.

Por este motivo, la persona dueña o administradora se preocupa por adquirir los insumos principalmente de los mercados más grandes de Lima Norte (Caquetá, Huamantanga, Unicachi, 3 Regiones, entre otros) de manera diaria o interdiaria con el fin de garantizar la calidad y frescura de los alimentos.

6.1. CONCLUSIONES

Los 72 restaurantes estudiados han tenido que sortear una serie de inconvenientes debido a la pandemia y las medidas que se tomaron, como fueron los cierres de negocios durante 3 o 4 meses, la disminución del aforo y la prohibición de realizar otras actividades (uso de piscinas, organización de eventos, entre otros). Además, en los restaurantes de Ancón y Santa Rosa, el derrame del petróleo les redujo considerablemente las ventas y, en consecuencia, los ingresos durante la principal estación del año. A partir del mes de marzo, un incremento en los precios de los insumos (debido principalmente a una inflación “importada”) ha encarecido la producción de platos, reduciendo sus márgenes de ganancia.

Este entorno desfavorable obliga a los restaurantes a reducir sus costos fijos, lo que explica por qué les conviene tener a los trabajadores con salario mínimo y sin contratos. Sin embargo, esta situación también les ha obligado a contar con el apoyo de personal joven, por lo que se ha registrado un cambio generacional, con el ingreso de personal con preparación técnica o incluso universitaria. Este cambio generacional se espera continúe, debido a la aparición de nuevas herramientas tecnológicas que han surgido en el mercado y que el personal más joven maneja más naturalmente.

Estas innovaciones tecnológicas (como por ejemplo los sistemas de pedidos, sistema de cobros y sistemas de reparto) están cambiando radicalmente el negocio, y son las generaciones más jóvenes las más familiarizadas con ellas. Por estos motivos, se recomienda principalmente el desarrollo de capacitaciones en diferentes temas y en diferentes grados de avance, según cómo se encuentre el tipo de negocio. Los negocios que han recibido capacitaciones han manifestado que los temas han sido interesantes y que les han servido en su gestión, por lo que están deseosos de aprender más, pues son conscientes de que fuera del tema comida y cocina, necesitan aprender sobre muchos temas vinculados al negocio. Por ello, se recomienda capacitaciones en temas financieros, contables, *marketing*, circularidad, BPM y formalidad del trabajador, entre otros.

Se ha desarrollado un análisis de segmentación de los restaurantes en cinco grupos que mide sus capacidades en temas de gestión, *marketing*, ventas, entre otros, y en función de estos

se brindará una serie de recomendaciones. En tal sentido, también se deben tener en cuenta algunas características de los restaurantes que explican las estrategias que desarrollan de manera individual.

Tamaño. Medido por sus ventas semanales y número de trabajadores.

Ubicación. Los restaurantes ubicados en Ancón, Santa Rosa, Carabayllo y Puente Piedra suelen ser negocios vinculados a estacionalidades: verano por playa (Santa Rosa y Ancón), verano y primavera por piscinas (Puente Piedra) y fines de semana, festividades y feriados, por recreación y paisaje rural (Carabayllo). Esta situación es diferente en Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia y Comas, cuyos restaurantes están cerca a lugares de trabajo, lo que hace su forma de trabajo diferente.

Tipo de comida. Los restaurantes se pueden clasificar en aquellos que tienden a ser solo de menú y aquellos que tienen carta. Ser un restaurante de platos de menú o de platos a la carta define también la estrategia de precio a seguir: aquellos que son de menú tienden a utilizar una estrategia de costos (precios bajos, pero volumen de ventas), mientras que aquellos de plato a la carta utilizan estrategias de diferenciación (precios altos, con características diferentes en el producto o servicio).

CATEGORÍAS	VARIABLES	FACTORES POR CONSIDERAR	CARACTERÍSTICAS
TAMAÑO	<ul style="list-style-type: none"> Pequeño Mediano Grande 	<ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> El número de trabajadores se da en función de la cantidad de pedidos y esto define el volumen de ventas.
UBICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Distritos alejados Distritos céntricos 	<p>Alejados</p> <ul style="list-style-type: none"> Ancón, Santa Rosa Carabayllo Puente Piedra <p>Céntricos</p> <ul style="list-style-type: none"> Independencia Los Olivos San Martín de Porres Comas 	<ul style="list-style-type: none"> Balneario Rural Comida regional: arequipeña, costera (marina) Comida-piscinas/granjas Clientes: trabajadores, empresas
TIPO DE COMIDA	<ul style="list-style-type: none"> Menú A la carta 	<ul style="list-style-type: none"> Cebiches y marina Regional (arequipeña, chicharronerías, cuyerías) Pollerías y parrillas Pastas Criolla Otros 	<ul style="list-style-type: none"> Estacionalidad El tipo de comida define el rango de precios.

El tamaño de los restaurantes de preferencia se debe medir por las ventas mensuales desestacionalizadas. No obstante, algunos indicadores, como número de trabajadores y ventas semanales, también dan luces acerca de si un restaurante es pequeño, mediano o grande en comparación con los demás restaurantes de Lima Norte. Determinar el tamaño de cada restaurante conociendo otras variables hace posible identificar las limitaciones que impiden que estos sean rentables o que crezcan en el negocio. En el análisis de los 72 restaurantes, la mayoría son pequeños o medianos si se considera que tienen menos de 7 trabajadores.

La ubicación es un factor crítico en los negocios de comida, pues a mayor visibilidad, mayor probabilidad de que ingresen clientes. En esta ocasión, la localización refiere al distrito en el que se encuentran, por lo que los 72 restaurantes analizados se ubican en ocho distritos que se pueden clasificar como distritos alejados (Ancón, Santa Rosa, Carabayllo y Puente Piedra) y distritos céntricos (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y Comas).

Los distritos alejados tienen una estacionalidad marcada. Por ejemplo, en Santa Rosa y Ancón la clientela concurre mayormente durante los meses de verano; en Puente Piedra la situación es similar por la presencia de piscinas, aunque se puede extender hasta los fines de semana o feriados en que sale el sol; en Carabayllo, donde se localizan restaurantes campestres, la concurrencia de clientes ocurre durante los fines de semana, feriados y eventos especiales. Mientras que, en los distritos céntricos, las ventas se mantienen relativamente estables en los días laborables porque comprenden negocios cuyos trabajadores almuerzan en estos restaurantes.

Por el tipo de comida, los restaurantes se pueden clasificar en los que tienden a ser de menú y los que cuentan con carta. Si bien hay restaurantes que ofrecen ambos tipos de comida, por el tipo de gestión y de operaciones de cocina se orientan más hacia una de las alternativas. Ser un restaurante de platos de menú o de platos a la carta define también la estrategia de precio que se seguirá: los de menú tienden a utilizar una estrategia de costos, mientras que los de plato a la carta aplican estrategias de diferenciación.

La parte débil de los restaurantes es que descuidan las otras actividades: gestión, despacho (*delivery*), *marketing* (promoción) y la atención al cliente. Así, en cuanto al resto del personal, los meseros suelen recibir un sueldo que está alrededor de los mil soles, con el beneficio de que las propinas se suelen trabajar de manera individual. En cierta medida, esta política de propinas motiva a que el trabajador se esmere en una buena atención, pero es necesario destacar que la forma de trabajo, en la mayoría de los restaurantes, es sin contrato, con pagos en efectivo en forma diaria o semanal, sin beneficios sociales (seguro y pensión), ni laborales (vacaciones), es decir, la informalidad laboral es alta. Por este motivo, uno de los principales riesgos identificados y que genera preocupación entre los administradores y dueños son los accidentes en el establecimiento, los cuales se pueden dar de diferentes formas: caídas, cortes,

quemaduras, incendios, entre otros. De ocurrir, los responsables se enfrentarían a un grave problema, pues no tendrían un seguro que pueda cubrir los gastos médicos de los afectados.

Además, en cuanto al reclutamiento y la selección de personal, el uso de carteles puede cambiar por un sistema de bolsa de trabajo. Esta bolsa de trabajo se puede desarrollar a nivel distrital (o mejor aún si es a nivel de la Mancomunidad Municipal Lima Norte), y permitiría que el personal suba al sistema su currículum, sus documentos y pueda participar en las convocatorias y capacitaciones que se brindan.

A pedido de algunos restaurantes, se recomienda que algunas capacitaciones sean presenciales, sobre todo aquellas que enseñan las técnicas de atención al cliente.

En cuanto al *marketing*, se ha identificado que los principales motivos que valora un cliente son los siguientes: prestigio del local (vinculado frecuentemente a la antigüedad), buen sabor, comida fresca, calidad de la atención, buena relación precio/calidad y contar con otros atractivos en la medida de lo posible (piscina, estacionamiento, zona de recreo, etcétera). Por todo ello, estimamos que es importante que las capacitaciones enseñen a estos empresarios a reconocer sus puntos fuertes de *marketing* para darles un mejor uso y poderlos aprovechar en la promoción de sus negocios.

Esta promoción debe transmitirse a los clientes utilizando los medios tradicionales y los nuevos medios, como son las redes sociales, incluida la participación de *influencers*. Para ello, se requiere, primero, identificar a los restaurantes que están en la capacidad de desarrollar y gestionar estos medios de promoción con los clientes para, paulatinamente, promover su uso intensivo entre dichos negocios.

Existen acciones de *marketing* en las que sí pueden participar la mayoría de los restaurantes, como son la participación en ferias gastronómicas o las capacitaciones sobre formas de comunicación con los clientes (presencial, WhatsApp y redes sociales), desarrollo de ofertas y promociones, y otras formas de fidelización de los clientes. En cuanto a los canales de distribución que utilizan los restaurantes, el uso de *delivery* se desarrolla utilizando personal y activos (motos o bicicletas) propios del negocio. En algunos casos, como en los distritos alejados, el *delivery* no se utiliza porque los costos son altos y no les conviene ni al repartidor, ni al cliente, ni al restaurante. Sin embargo, se puede promover el desarrollo de sistemas de *delivery* especializados en Lima Norte o invitar a las principales empresas (Rappi y PedidosYa) a trabajar con los restaurantes del proyecto.

El caso de Las Jefas es un claro indicador de que la industria gastronómica está cambiando y, posiblemente, surjan negocios parecidos o 100 % *dark kitchen* en Lima Norte.

A nivel de gestión, es importante que el porcentaje de empresas que utilizan *software* de pedidos y contabilidad aumenten, para que con la información registrada puedan tomar

decisiones basadas en análisis de información principalmente. Es necesaria la formación de asociaciones bajo una marca de comida saludable, a nivel tanto grupal como distrital, para que puedan estar organizados al momento de solicitar mejoras a las autoridades. Estas asociaciones deben mantener el constante interés de sus integrantes mediante la entrega de información útil para los negocios, mucha de la cual se puede generar mediante estudios e investigaciones que realicen instituciones con las que se tendrá vínculo, como universidades e institutos de gastronomía, turismo, administración y otras carreras relacionadas.

Además de las capacitaciones y la adquisición de *software*, la gestión contable y financiera necesita de apoyo para el acceso a financiamiento de entidades financieras (banca, caja y cooperativas) y de otros sistemas de financiamiento (ahorro, Panderó, Únicas de Cofide, entre otras), previo análisis de los restaurantes, con su colaboración, sobre la conveniencia y la capacidad de afrontar un préstamo.

La relación de los negocios con las autoridades municipales es muy importante para la implementación de acciones de circularidad, pues se necesita su apoyo para la separación de residuos, asignación de espacios para los depósitos de basura, horarios de recojo y estacionamiento, entre otras acciones. De esta manera los restaurantes podrán incrementar sus ingresos por la venta de sus residuos y los municipios mejorarán la apariencia de sus distritos, atrayendo nuevas inversiones y más consumidores, generando un círculo virtuoso.

Dicho círculo virtuoso puede crecer en la medida en que los distritos implementen acciones adicionales como el desarrollo de ferias (de arte, del libro, de proveedores agrícolas, entre otras), instalación de espacios verdes (incluso con macetas), definición de espacios de estacionamientos, instalación de tachos de basura, mejora de iluminación, instalación de cámaras de seguridad en coordinación con los locales y asignación de personal de serenazgo continuo (incluso con apoyo de los restaurantes para el uso de baños, enchufes y comida).

El jueves 5 de mayo de 2022 se llevó a cabo en el restaurante La Matarina del distrito de Los Olivos la presentación de los principales resultados de los estudios de diagnóstico y línea de base para el sector restaurantes de Lima Norte.

El evento contó con un total de 34 participantes entre organizadores, expositores y dueños o administradores de restaurantes invitados. El programa empezó con la presentación del proyecto y sus objetivos, y estuvo a cargo de los representantes de Acción contra el Hambre, Alternativa y Fundación San Marcos. A continuación, se mostraron los principales hallazgos del proyecto, así como las conclusiones y recomendaciones.

Luego de esta exposición de hallazgos y resultados, se propició la participación de las emprendedoras y emprendedores del sector restaurantes para buscar tanto el diálogo y la retroalimentación de dichos resultados (se procuró validarlos y complementarlos con algunos requerimientos expresados por estas personas) como su compromiso con el desarrollo del

proyecto y las instituciones promotoras. Con ese objetivo, se abrió una sección de preguntas y comentarios expresados verbalmente a solicitud de las y los participantes.

Entre los comentarios y los aportes dados durante esta parte del evento, la mayor parte de los cuales tenían puntos en común, destacan los siguientes:

- ▶ Se corrobora una condición del sector restaurantes en Lima Norte recalcada por los municipios en repetidas ocasiones: no ocurre una asociatividad relevante ni, por tanto, asociación que les otorgue representatividad (visibilidad) como sector ante sus respectivos Gobiernos locales.
- ▶ Al respecto, se repite esa necesidad en varios comentarios. Un elemento considerado por más de un participante (mencionado como una recomendación también durante la presentación de hallazgos) es la conveniencia de “consolidar compras formales”. Implica algún tipo de asociatividad con efectos prácticos: puede entreverse —aunque no fue dicho expresamente por algún emprendedor— que las empresarias y empresarios consideran al proyecto como una posibilidad de iniciar una asociación realmente representativa.
- ▶ En el mismo sentido, Hernando Vargas (de La Matarina) dijo durante su intervención: “Busquemos el bien común; no ser competencia, sino competitivos. Cada uno tiene su público. Podemos, conjuntamente, tener mejores proveedores, mejores precios”. A partir de esta y otras declaraciones puede vislumbrarse un interés real por una asociación de negocios.
- ▶ Otro de los temas recurrentes en las intervenciones de estas personas fue el de reciclaje o circularidad, elemento muy destacado en el proyecto y también en la presentación de los hallazgos y las recomendaciones. Así, por ejemplo, Jacqueline Ortiz (de El Pescadito) compartió su experiencia produciendo compostaje orgánico con los residuos sólidos de su actividad “ante las demoras de la municipalidad, que no recoge a tiempo la basura”.
- ▶ Esta intervención en particular fue muy bien recibida por las y los participantes que muestran interés en el tema de circularidad; algunos, incluso, preguntaron sobre la posibilidad de replicar el sistema y expresaron también su queja con respecto a ciertas falencias de los municipios en el tema sanitario.
- ▶ Otro punto relevante en los comentarios, que corrobora algunos de los hallazgos expuestos, es el reconocimiento de que la gran fortaleza de los restaurantes es su compromiso con la calidad, es decir, su concentración en la frescura de los insumos y la sazón de sus platos. Esto en contraposición con muchos otros factores que reconocen deficitarios, tal como se había observado e incluido en el diagnóstico. Atención al cliente, fidelización, promoción y *marketing*, manejo en general del personal y los recursos humanos, gestión administrativa y financiera, y tributación están entre los factores que se mencionaron expresamente.

- ▶ Otro aspecto repetido en los comentarios, aunque de modo no tan general, pues por obvios motivos está dirigido a los restaurantes más grandes, es el referido a la capacidad del sector restaurantes de Lima Norte de convertirse en un “polo de atracción turística”.
- ▶ En ese sentido, fue relevante la intervención de uno de los representantes del restaurante La Granja de Heidi. Él, además de destacar la diversificación que han alcanzado (producen lácteos que venden allí mismo), afirmó que su establecimiento promovía un circuito turístico de Lima Norte, ya que recibían visitas de fuera de Lima Norte, y se han consolidado en el rubro del turismo familiar, sobre todo los domingos. Sugiere este empresario la creación de restaurantes temáticos o su conversión en estos.
- ▶ Otro empresario incidió en el tema del “circuito turístico de Lima Norte”, destacando que se tiene la calidad suficiente para competir con los restaurantes de zonas más comerciales de Lima, como Miraflores o San Isidro. Para esto, recalcó la necesidad de una campaña conjunta con los municipios de Lima Norte o con la mancomunidad. “Ya que hablamos de una promoción global, dirigida a turistas, que podría tener puntos clave como el aeropuerto”, argumentó.
- ▶ En el diálogo sostenido, a propósito de esta iniciativa, se hizo hincapié en las necesidades logísticas de este circuito turístico, necesidades que se visualizan como déficits en este momento. Así, por ejemplo, se les indicó que, deberían tener a parte de su personal de atención capacitado en un inglés fluido para atender a este grupo objetivo.
- ▶ Otro comentario registrado en estas intervenciones y sobre el que se dialogó es el referido al compromiso con algunas tendencias que pueden constituirse en estrategias diferenciales, sobre todo el de la alimentación saludable (hubo alguna mención a una marca o sello de calidad en este sentido, pero no se incidió mayormente en el tema). Así, uno de los representantes de La Granja de Heidi dijo algo sobre este asunto que generó la aprobación de otros participantes: “No ofertamos productos, ofertamos salud”, en atención a que los restaurantes son capaces de establecer parámetros de alimentación sana al margen del giro de sus cartas de platos.
- ▶ Esta intervención, la última registrada, dejó también una serie de recomendaciones simples, pero bastante consistentes, en la línea del desarrollo empresarial de los restaurantes de Lima Norte: cocinar rico, brindar una muy buena atención, un ambiente acogedor y “el precio no interesa” en el sentido de que los platos no deben valorarse solo en función de sus costos básicos (insumos, energía, personal), sino sobre todo por la experiencia que se vende. Esto es muy interesante porque es el concepto que en la práctica se relaciona con cualquier restaurante de precios elevados de la Lima moderna: se paga por la experiencia, la presentación y hasta la “moda”; no por el costo de los insumos.



Después del diálogo acerca de estos comentarios, y como última actividad solicitada a los participantes, se les repartió tarjetas en las cuales se les pidió escribir sobre dos temas en particular: en primer lugar, que trataran de priorizar una o dos de las falencias que habían aceptado y evidenciado, para ponerlas como requerimientos de capacitación. En segundo lugar, que escribieran los aspectos (dando preferencia siempre a uno o dos) en los cuáles consideraban más urgente la acción o mejora en la acción de sus respectivos municipios.

Acerca de esto último, además de la información complementaria que será valiosa para el desarrollo del proyecto, se pretendía establecer cuáles eran esos puntos álgidos que en la práctica pudieran generar algún conflicto entre el sector restaurantes y el Gobierno local, justamente para desde el proyecto fomentar diálogos y un acercamiento a partir de problemas existentes y recurrentes. En este sentido, la larga experiencia del consorcio promotor del proyecto en el trabajo con los municipios de Lima Norte (en particular de Alternativa) da las herramientas para catalizar una comunicación fructífera.

En el siguiente cuadro se muestran las respuestas a estas dos interrogantes, las que fueron proporcionadas por un total de 11 restaurantes.

RESTAURANTE	TEMAS PRIORITARIOS PARA LA ACTUALIZACIÓN/CAPACITACIÓN	TEMAS QUE SE SOLICITA PRIORIZAR A LAS MUNICIPALIDADES
	Mejor manejo de las redes sociales para darse a conocer en la zona y fidelizar clientes	Organización de ferias gastronómicas
RESTAURANTE 1	Marketing y promoción del negocio	Mejoramiento del alumbrado público como elemento indispensable de la seguridad
	Delivery: técnicas, costos, capacitación en esta metodología de ventas	Limpieza pública más frecuente y mejor hecha
RESTAURANTE 2	Marketing y promoción del negocio de restaurantes	Mayor frecuencia en la limpieza de calles (actualmente se realiza una vez por semana)
	Gestión financiera	Ferias gastronómicas para ser conocidos por un público nuevo
RESTAURANTE 3	Finanzas, costos, administración	Limpieza pública mejor y más frecuente
	Gestión del local	Facilidades para la formalización de los negocios
RESTAURANTE 4	Capacitación del personal	Mejorar el ornato de la zona (áreas verdes y limpieza)
RESTAURANTE 5	Capacitación en redes sociales	Trabajo conjunto con la municipalidad
	Información tributaria	Mejoramiento del alumbrado público como elemento indispensable de la seguridad
RESTAURANTE 6	Capacitación en recursos humanos	Crear una zona turística en Lima Norte para atraer más visitas y poder ampliar el número de clientes
	Capacitación en temas tributarios, capacitación financiera	
RESTAURANTE 7	Capacitación en costos de alimentos	Más limpieza en los mercados para obtener mejores insumos
	Capacitación en atención al cliente	Seguridad ciudadana
	Capacitación en sistemas computarizados	
RESTAURANTE 8	Capacitación del personal (tema sugerido: idioma inglés)	Apoyo en los emprendimientos
		Apoyo en la defensa del medioambiente (generación de menos basura / reciclaje)
RESTAURANTE 9	Finanzas para restaurantes	Facilitar la gestión de permisos y licencias
RESTAURANTE 10	Capacitación en marketing gastronómico	Limpieza pública y mayor seguridad en la zona
	Marketing digital: manejo de crisis / redes sociales	Facilitar los canales de comunicación entre los empresarios y la municipalidad
RESTAURANTE 11	Sanidad ambiental (para personal y locales)	Gestionar agua y desagüe (en Zapallal), ordenamiento urbano (ornato)

6.2. RECOMENDACIONES

La primera de ellas, acorde con el tema de la empleabilidad y como un pilar del mismo, se propone el desarrollo de una bolsa de trabajo virtual para la Mancomunidad Municipal Lima Norte, en el sentido de que sea una plataforma que permita el acceso a una base de datos actualizada de ofertas y demandas laborales, con control y filtro centralizado de altas y bajas, protocolos unificados de ingreso a la base y convocatorias coordinadas en todo Lima.

En cuanto a la elaboración de forma conjunta de un diseño de trabajo en restaurantes de Lima Norte, se proponen específicamente las siguientes actividades:

- ▶ **Articulación de compras con los mercados.** *Delivery* de mercados; es decir, un sistema de *delivery* de productos desde los mercados hacia los restaurantes, con el objetivo de ahorrar tiempo y gastos logísticos en el proceso de abastecimiento.
- ▶ **Desarrollo de indicadores de gestión y financieros de restaurantes.** Se ha observado un énfasis en el conocimiento empírico para la toma de decisiones, y se considera necesario reforzar el conocimiento técnico y los datos sobre las apreciaciones.
- ▶ **Promoción de adquisición y uso de sistemas de pedido y facturación.** Con el objetivo de ordenar los registros y de poder extraer información de estos para la toma de decisiones.
- ▶ **Desarrollo de servicio de información de precios de mercado.** Las decisiones de compra de insumos se toman en función de la calidad y del precio de estos, en una dinámica crucial para la estructura de costos y la rentabilidad de los negocios. En tal medida, un sistema de precios de mercados adyacentes permitirá tomar mejores decisiones sin estar parcialmente “a ciegas”, optimizando las decisiones de compra.

En cuanto a los módulos de capacitación propuestos para la gestión de negocios de restaurantes, tenemos los siguientes:

- ▶ **Minimización de riesgos internos.** Generar un sistema de prevención de riesgos, lo que implica tanto la capacitación del personal como las medidas que se deben tomar en caso de que estos accidentes se produzcan. Se orienta a dotar de seguros contra accidentes al personal y establece una vía hacia la formalización de las relaciones laborales en los restaurantes, un punto muy destacado entre las debilidades y las amenazas del sector.
- ▶ **Sensibilización sobre circularidad.** La economía circular no es solo una tendencia mundial, sino también una manera de optimizar los procesos y de establecer ventajas competitivas en el sector, por el reconocimiento de los clientes del cuidado de la sanidad y del medioambiente.

- ▶ **Aspectos legales de las municipalidades.** Más allá de la capacitación en normas, se propone un acercamiento de los municipios y el sector, pues la relación entre ambos se ha percibido, al menos, distante.
- ▶ **Uso de redes sociales.** La tendencia mundial es la utilización intensiva de las redes sociales como un mecanismo muy eficiente y económico de promoción y fidelización de los clientes. En este sentido, la observación es que hay una aproximación muy incipiente y poco sistemática a las redes.
- ▶ **Atención al consumidor.** Capacitación al personal, transferencia de capacidades y técnicas, mejor selección de personal, retención de este.
- ▶ **Uso de indicadores de gestión.**
- ▶ **Uso de indicadores financieros (finanzas para restaurantes).**
- ▶ **Capacitación en línea de atención al cliente.** Con evaluación y certificado.
- ▶ **Estructuración de costos para restaurantes.** Se observa que los promotores y administradores conocen los costos de forma aproximada, pero no con precisión.
- ▶ **Identificación y promoción del uso de recibo por honorarios y de la planilla para los trabajadores.** Es crucial la revisión del tema de manejo de los recursos humanos, ya que, aunque existe un clima laboral considerado bueno, la formalidad de ese manejo es muy baja o nula en la mayoría de los casos.
- ▶ **Adopción de un sistema de *delivery*.** La preferencia global es el consumo por *delivery*, lo que ha originado tendencias como la *dark kitchen*, concepto realmente sencillo que puede potenciar las ventas a un costo menor.

En cuanto a los mecanismos de retroalimentación de los clientes para mejorar el negocio, se propone lo siguiente:

- ▶ **Implementación y manejo de redes sociales.** Para promoción y fidelización de clientes.
- ▶ **Diseño de estrategias de fidelización de los clientes.** Además del uso de redes sociales, emplear estrategias de personalización de la relación con los clientes por segmentación de una base de datos (edad, género, estado civil, intereses, etcétera).
- ▶ **Promoción de restaurantes con *influencers*.** Sobre todo, a través de medios no tradicionales.
- ▶ **Mejora y renovación de la carta.** No solo innovación de platos, sino también de diseño de imagen.

- ▶ **Asistencia en mejora de imagen corporativa.** Diseño de logos, imagen de marca y presencia corporativa en redes, con periodicidad fija de publicación de contenidos.
- ▶ **Medición de satisfacción del cliente.** Desarrollo de cuestionario y comentarios mediante QR para los restaurantes.
- ▶ **Premiaciones y reconocimientos a la innovación.** En comida, atención y gestión.

Uno de los hallazgos más importantes de la presente investigación es que la rotación de personal es alta y es percibida como un problema serio para la operatividad de los negocios. A continuación, se presentan las propuestas para reducir la rotación de personal:

- ▶ Establecimiento de “bonos” de productividad, con distintos beneficios.
- ▶ Promoción de la articulación con bolsas de trabajo municipal.
- ▶ Participación en el desarrollo y la promoción de la bolsa de trabajo para restaurantes de Lima Norte, además de incentivar el uso intensivo y frecuente de esta herramienta.
- ▶ Programas de capacitación en línea.
- ▶ Convocatorias de personal en línea.
- ▶ Formalización de contratos de trabajo. Aunque el objetivo de las planillas pueda no ser de corto plazo, la existencia de contratos con parámetros mínimos es indispensable.
- ▶ Bancarización de los pagos. Aprovechar el proceso de bancarización en el que se encuentra el sector como consecuencia de la pandemia.
- ▶ Establecimiento de un protocolo para la certificación de local con el sello Comida Saludable. El concepto de comida saludable es una tendencia global fortalecida durante la pandemia y representa, además de su evidente impacto positivo en la salud, una excelente estrategia de diferenciación comercial que mejora la imagen corporativa e incrementa la competitividad.
- ▶ Diseño e implementación de página del sello Comida Saludable (condiciones, mediciones, reglas de uso, costos, vigencia, etcétera).
- ▶ Promoción y posicionamiento de la marca/sello Comida Saludable, con campañas de promoción en medios, redes sociales, etcétera.





**ACCIÓN
CONTRA EL
HAMBRE**

Work4Progress

 **Fundación "la Caixa"**

SOCIOS IMPLEMENTADORES:



ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

📍 Calle Río de la Plata n.º 396, San Isidro, Lima-Perú

☎ +51 (01) 6282835

✉ info@accioncontraelhambre.pe

🌐 www.accioncontraelhambre.pe