



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar para optimizar la  
calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima  
Metropolitana**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

**AUTOR**

Rodríguez Pérez, Alexander Henry (0000.0001.8020.4238)

**ASESOR**

Valeriano Ortiz, Luis Fernando (0000.0001.5288.5726)

**Lima, Perú**

**2018**

## **Metadatos complementarios**

### **Datos del autor**

Rodríguez Pérez, Alexander Henry

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 40585626

### **Datos del asesor**

Doctor Valeriano Ortiz, Luis Fernando

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 06003883

### **Datos del jurado**

JURADO 1: Magister Alcayhuaman Guzmán, Marco Antonio, DNI N°10316126, ORCID  
0000-0002-5501-2696

JURADO 2: Magister León Milla, Carlos Alberto, DNI N° 06105572, ORCID 0000-  
00023595-5937

JURADO 3: Magister Bacigalupo Pozo, Juan, DNI N°07623179, ORCID 0000-0001-  
93707213

### **Datos de investigación:**

Campo del conocimiento OCDE: 413207

Código del Programa: 5.02.04

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres que siempre me han brindado su apoyo. Además, de sus valiosos consejos a lo largo de mi vida. Del mismo modo, a mi esposa Glenda, a mis hijos Leonardo y Luanna, quienes son la fuerza que me permite seguir superándome día a día como persona y me han brindado su apoyo en estos largos años de estudio.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis, el Dr. Luis Fernando Valeriano Ortiz, quien gracias a sus invaluables consejos fue posible la culminación del presente estudio. Asimismo, a los dueños, colaboradores y clientes del restaurante Ku.Mar quienes me brindaron su apoyo en la elaboración de la presente tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
RESUMEN.....	17
ABSTRACT.....	18
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	19
1.1. Introducción.....	19
1.2. Formulación del problema y justificación del estudio.....	20
1.2.1. Macroentorno.....	21
a. Factores económicos.....	21
b. Factores sociales.....	34
c. Factores culturales.....	37
d. Factores legales.....	40
e. Factores ambientales.....	47
1.2.2. Microentorno.....	50
a. Fuerza 1: Rivalidad entre los competidores.....	51
b. Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores.....	51
c. Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores.....	53
d. Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes.....	53
e. Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos.....	54

1.2.3. Intorno (Empresa: Restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión) .....	55
1.2.4. Preguntas de investigación .....	63
Problema general.....	63
Problemas específicos .....	63
1.2.5. Justificación del estudio .....	63
1.3. Antecedentes relacionados con el tema.....	65
1.3.1. Internacionales.....	65
1.3.2. Nacionales .....	69
1.4. Objetivos .....	73
1.4.1. General.....	73
1.4.2. Específicos .....	73
1.5. Limitaciones del estudio .....	73
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>75</b>
2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema.....	75
2.1.1. Planeamiento estratégico .....	75
2.1.2. Calidad del servicio.....	92
2.2. Definición de términos usados .....	120
2.3. Hipótesis.....	123
2.3.1. General.....	123
2.3.2. Específicas .....	123
2.4. Variables.....	123
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>128</b>
3.1. Diseño de investigación .....	128
3.1.1. Enfoque de investigación .....	128
3.1.2. Tipo de investigación .....	129

3.1.3. Nivel de investigación.....	129
3.2. Población y muestra .....	129
3.2.1. Población.....	129
3.2.2. Muestra .....	130
3.3. Técnicas e instrumentos.....	131
3.3.1. Técnicas .....	131
3.3.2. Instrumentos .....	131
3.3.3. Prueba piloto .....	132
3.4. Recolección de datos .....	134
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>135</b>
4.1. Resultados.....	135
4.1.1. Análisis descriptivo.....	135
a. Colaboradores.....	136
b. Clientes .....	158
4.1.2. Análisis de prueba de hipótesis.....	179
a. Colaboradores.....	179
b. Clientes .....	183
4.2. Propuesta del Plan Estratégico del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	187
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>225</b>
5.1. Conclusiones.....	225
5.2. Recomendaciones.....	227
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>228</b>
Referencias bibliográficas.....	228
Referencias hemerográficas .....	230
Referencias electrónicas .....	234

Anexo A: Matriz de consistencia .....	244
Anexo B: Encuesta para los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión....	246
Anexo C: Encuesta para los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	247
Anexo D: Ubicación del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	248
Anexo E: Cálculo del costo unitario de la receta estándar .....	248
Anexo F: Marco histórico.....	249

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1. Ingresos monetarios del turismo internacional a nivel mundial .....	26
Tabla 2. Llegadas de turistas internacionales por región, 2017.....	27
Tabla 3. Ingresos monetarios del turismo internacional por región, 2016 .....	27
Tabla 4. Perú: Gasto promedio per cápita turismo receptor en Dólares corrientes .....	28
Tabla 5. Los quince primeros países generadores de visitas hacia el Perú 2017 .....	30
Tabla 6. Cocinas declaradas como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad .....	39
Tabla 7. Los 50 mejores restaurantes del mundo 2011 – 2018 .....	41
Tabla 8. Los 50 mejores restaurantes de América Latina 2013 – 2017 .....	42
Tabla 9. Productos Bandera del Perú .....	45
Tabla 10. Evolución de Mistura (2008 – 2017) .....	50
Tabla 11. Definiciones de la planeación estratégica según Steiner .....	77
Tabla 12. Diferencias entre administración estratégica y planeación estratégica .....	78
Tabla 13. Escuelas de la planeación estratégica según Mintzberg, Ahsstrand y Lampel ..	81
Tabla 14. Modelo analítico para la formulación de las estrategias .....	87
Tabla 15. Matrices usadas en el proceso .....	89

Tabla 16. Evolución histórica de la calidad .....	97
Tabla 17. Cuadro de madurez de la administración de calidad .....	103
Tabla 18. Requisitos de los círculos de CC .....	105
Tabla 19. Fases del proceso de mejora de la calidad .....	110
Tabla 20. Evolución histórica de los recursos humanos .....	110
Tabla 21. Clasificación de los recursos organizacionales .....	112
Tabla 22. Nuevo concepto de los recursos humanos .....	113
Tabla 23. Proceso global del área de RR.HH. ....	114
Tabla 24. Socios o miembros de la organización .....	114
Tabla 25. Matriz de operacionalización de variable independiente: Propuesta de plan estratégico .....	124
Tabla 26. Matriz de operacionalización de variable dependiente: Calidad del servicio ...	125
Tabla 27. Rangos para la interpretación del análisis de confiabilidad .....	130
Tabla 28. Edad de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	134
Tabla 29. Género de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	135
Tabla 30. Estado civil de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión ..	136
Tabla 31. Grado de instrucción de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	137
Tabla 32. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la misión del restaurante? .....	138
Tabla 33. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la visión del restaurante? .....	139
Tabla 34. ¿La administración promueve la práctica de los valores? .....	140
Tabla 35. ¿Usted participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante? .....	141
Tabla 36. ¿Considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante? .....	142
Tabla 37. ¿Considera que las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante? .....	143

Tabla 38. ¿La evaluación del plan estratégico del restaurant es un proceso que no termina?	144
Tabla 39. ¿El restaurante cuenta con herramientas de control?	145
Tabla 40. ¿Las instalaciones del restaurante le ayudan a un mejor desempeño laboral? ..	146
Tabla 41. ¿Usted conoce cómo se elaboran los platos de la carta?	147
Tabla 42. ¿Usted se siente preparado para brindar una atención de calidad a los clientes?	148
Tabla 43. ¿Alguna vez la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del restaurante?	149
Tabla 44. ¿El porcentaje de la merma es alto?	150
Tabla 45. ¿Usted recibió orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fue contratado?.....	151
Tabla 46. ¿Los reconocimientos que recibe por parte de la administración le ayudan a estar motivado?	152
Tabla 47. ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la administración le ayudan en su crecimiento profesional?.....	153
Tabla 48. Edad de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	154
Tabla 49. Género de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	155
Tabla 50. Estado civil de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	156
Tabla 51. Grado de instrucción de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	157
Tabla 52. Profesión de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	158
Tabla 53. ¿Los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable? .....	159
Tabla 54. ¿La iluminación del restaurante es adecuada? .....	160
Tabla 55. ¿La cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable? .....	161
Tabla 56. ¿El estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo? .....	162

Tabla 57. ¿La vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado? .....	163
Tabla 58. ¿La presentación de la carta es atractiva y fácil de entender? .....	164
Tabla 59. ¿El personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable? .....	165
Tabla 60. ¿El personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita? .....	166
Tabla 61. ¿El plato que he solicitado es el mismo que indica la carta?.....	167
Tabla 62. ¿El personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados? .....	168
Tabla 63. ¿El personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta? .	169
Tabla 64. ¿El personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderme? .....	170
Tabla 65. ¿Me siento tranquilo y seguro dentro del restaurante? .....	171
Tabla 66. ¿El personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios? .....	172
Tabla 67. ¿El personal del restaurante se preocupa en que reciba un servicio de calidad? .....	173
Tabla 68. ¿El ambiente que hay en el restaurante me hace sentir cómodo(a), como si estuviera en casa? .....	174
Tabla 69. Correlación entre propuesta de plan estratégico y calidad de servicio (colaboradores) .....	175
Tabla 70. Correlación entre propuesta de plan estratégico y mejora continua (colaboradores) .....	176
Tabla 71. Correlación entre propuesta de plan estratégico y gestión de procesos (colaboradores) .....	177
Tabla 72. Correlación entre propuesta de plan estratégico y talento humano (colaboradores) .....	178

Tabla 73. Correlación entre propuesta de plan estratégico y calidad del servicio (clientes)	179
Tabla 74. Correlación entre propuesta de plan estratégico y mejora continua (clientes) ..	180
Tabla 75. Correlación entre propuesta de plan estratégico y gestión de procesos (clientes)	181
Tabla 76. Correlación entre propuesta de plan estratégico y talento humano (clientes) ...	182
Tabla 77. Requisitos mínimos de restaurantes tres tenedores .....	184
Tabla 78. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	190
Tabla 79. Matriz del perfil competitivo (MPC) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	192
Tabla 80. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	193
Tabla 81. Matriz FODA del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	196
Tabla 82. Resumen de estrategias .....	197
Tabla 83. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	199
Tabla 84. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	203
Tabla 85. Desarrollo de las estrategias a implementar .....	205
Tabla 86. Contribuciones de la gastronomía en la Edad Antigua .....	245
Tabla 87. Contribuciones de la gastronomía en la Edad Media .....	247
Tabla 88. Contribuciones de la gastronomía en la Edad Moderna o Renacimiento .....	249
Tabla 89. Contribuciones de la gastronomía francesa en la Edad Contemporánea .....	251

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1. Evolución del PBI mundial 2010 – 2021 (variación %) .....	23
Figura 2. Proyecciones del PBI de Sudamérica 2018 – 2020 (variación %) .....	24
Figura 3. Evolución PBI del Perú 2010 – 2021 (variación %) .....	25
Figura 4. Llegadas de turistas internacionales a nivel mundial (millones) (1995 – 2017) ..	26
Figura 5. Perú: Ingresos monetarios del turismo receptor proyectados .....	29
Figura 6. Perú: Turismo receptor proyectado 2018 – 2021 .....	29
Figura 7. Cantidad promedio de restaurantes en Perú .....	32
Figura 8. Perú: PBI del sector restaurantes y hoteles, 2004 – 2012, I – III trimestre 2013 .	32
Figura 9. Perú: Participación del sector restaurantes y hoteles en el empleo total, 2004 – 2012 .....	33
Figura 10. Evolución mensual de la actividad Restaurantes: 2013 – 2017 (variación %) ..	34
Figura 11. Motivos para estar orgulloso a nivel nacional.....	36
Figura 12. Lo que más gusta a los limeños de Lima .....	36
Figura 13. Preferencias de restaurantes en tiempo libre .....	38
Figura 14. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria .....	52
Figura 15. Cantidad de restaurantes en Lima Metropolitana (2001 – 2014) .....	54
Figura 16. La cadena genérica de valor .....	58
Figura 17. La cadena de valor del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	63
Figura 18. Características del proceso estratégico.....	79
Figura 19. Modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática según Steiner .....	83
Figura 20. Modelo general del proceso estratégico según Chiavenato y Sapiro .....	84
Figura 21. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo .....	85
Figura 22. Modelo integral de la administración estratégica según David .....	86

Figura 23. Modelo secuencial del proceso estratégico .....	88
Figura 24. Estructura del cuadro de mando integral .....	90
Figura 25. Relaciones causa – efecto .....	91
Figura 26. Elementos del servicio .....	95
Figura 27. La trilogía de Juran .....	100
Figura 28. El mapa de carreteras para planificar la calidad.....	101
Figura 29. Círculo de control .....	106
Figura 30. Herramientas estadísticas de control .....	109
Figura 31. Modelo conceptual de encuentros de servicio a lo largo de la experiencia del servicio .....	115
Figura 32. Los enlaces de <i>The Service Profit Chain</i> .....	117
Figura 33. Elementos claves para generar valor en el producto o servicio .....	117
Figura 34. Enfoque sistémico del ciclo del servicio de un restaurante.....	119
Figura 35. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach colaboradores .....	131
Figura 36. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach clientes .....	132
Figura 37. Edad de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	134
Figura 38. Género de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	135
Figura 39. Estado civil de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .	136
Figura 40. Grado de instrucción de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	137
Figura 41. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la misión del restaurante? ...	138
Figura 42. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la visión del restaurante? ....	139
Figura 43. ¿La administración promueve la práctica de los valores? .....	140
Figura 44. ¿Usted participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante? .....	141

Figura 45. ¿Considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante? ....	142
Figura 46. ¿Considera que las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante? .....	143
Figura 47. ¿La evaluación del plan estratégico del restaurante es un proceso que no termina? .....	144
Figura 48. ¿El restaurante cuenta con herramientas de control? .....	145
Figura 49. ¿Las instalaciones del restaurante le ayudan a un mejor desempeño laboral? .	146
Figura 50. ¿Usted conoce cómo se elaboran los platos de la carta? .....	147
Figura 51. ¿Usted se siente preparado para brindar una atención de calidad a los clientes? .....	148
Figura 52. ¿Alguna vez la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del restaurante? .....	149
Figura 53. ¿El porcentaje de la merma es alto? .....	150
Figura 54. ¿Usted recibió orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fue contratado?.....	151
Figura 55. ¿Los reconocimientos que recibe por parte de la administración le ayudan a estar motivado? .....	152
Figura 56. ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la administración le ayudan en su crecimiento profesional?.....	153
Figura 57. Edad de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	154
Figura 58. Género de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	155
Figura 59. Estado civil de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	156
Figura 60. Grado de instrucción de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	157
Figura 61. Profesión de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	158
Figura 62. ¿Los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable? .....	159

Figura 63. ¿La iluminación del restaurante es adecuada? .....	160
Figura 64. ¿La cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable? .....	161
Figura 65. ¿El estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo? .....	162
Figura 66. ¿La vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado? .....	163
Figura 67. ¿La presentación de la carta es atractiva y fácil de entender? .....	164
Figura 68. ¿El personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable? .....	165
Figura 69. ¿El personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita? .....	166
Figura 70. ¿El plato que he solicitado es el mismo que indica la carta? .....	167
Figura 71. ¿El personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados? .....	168
Figura 72. ¿El personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta? .....	169
Figura 73. ¿El personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderme? .....	170
Figura 74. ¿Me siento tranquilo y seguro dentro del restaurante?.....	171
Figura 75. ¿El personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios? .....	172
Figura 76. ¿El personal del restaurante se preocupa en que reciba un servicio de calidad? .....	173
Figura 77. ¿El ambiente que hay en el restaurante me hace sentir cómodo(a), como si estuviera en casa? .....	174
Figura 78. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	200
Figura 79. Matriz interna-externa (IE) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión .....	201
Figura 80. Organigrama del restaurant Ku.Mar Cevichería Fusión .....	211
Figura 81. Nacimiento de la cocina .....	244

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo plantear una propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana. El diseño de investigación que se utilizó fue no experimental, de propósito aplicado. Con un enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal y de nivel descriptivo-correlacional. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a colaboradores y clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión. Los resultados demostraron que existe una fuerte asociación entre la propuesta de plan estratégico y la calidad del servicio. La conclusión del estudio es que un plan estratégico no solo genera beneficios a los dueños, sino que también brinda satisfacción en los colaboradores y clientes del restaurante. Por ende, es necesario que los elementos que forman parte del plan estratégico se diseñen colectivamente con los colaboradores y dueños, lo cual no ocurre con el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.

Palabras clave: Plan estratégico, calidad del servicio, restaurantes y gastronomía.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to propose a strategic plan for the restaurant Ku.Mar to optimize service quality and achieve the category of 3 forks in Lima Metropolitana. The research design that was used was non-experimental, of applied purpose. With a quantitative, observational, transversal and descriptive-correlational level approach. The technique used was the survey and the instrument used was the questionnaire applied to collaborators and clients of the Ku.Mar Cevichería Fusión restaurant. The results showed that there is a strong association between the proposed strategic plan and the quality of the service. The conclusion of the study is that a strategic plan not only generates benefits for the owners, but also provides satisfaction to collaborators and customers of the restaurant. Therefore, it is necessary that the elements that are part of the strategic plan be designed collectively with the collaborators and owners, which does not happen with the restaurant Ku.Mar Cevichería Fusión.

Keywords: Strategic plan, quality of service, restaurants and gastronomy.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1. Introducción

Hasta hace unos años atrás era impensable que la gastronomía peruana fuera considerada como una de las grandes cocinas del mundo, tal como lo son en la actualidad Francia o México (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014).

Este boom gastronómico se ve reflejado en que internacionalmente restaurantes peruanos como Central, Maido y Astrid & Gastón han sido considerados dentro de los 50 mejores restaurantes del Mundo (Revista Restaurant, 2018). Además, a nivel nacional el número de restaurantes se incrementa día a día, como es el caso de Lima Metropolitana en donde existen más de 47 establecimientos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014).

Sin embargo, en el artículo periodístico, Abren 40,000 restaurantes cada mes en todo el país (2009) del diario oficial El Peruano, Nicolai Stakeeff, presidente del Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCI), mencionó:

Que del total de establecimientos que se inauguran mes a mes, más del 50 por ciento cierra antes de los tres meses, pues no existe un conocimiento vasto de los que significa la responsabilidad de otorgar un verdadero servicio de alimentación (p. 7).

Esta problemática continua en la actualidad, ya que de cada 20 restaurantes que inician sus actividades 5 cierran (INEI, 2014). Parte del problema radica en que la administración es deficiente por parte de los propietarios o administradores. Muchos de ellos creen que es suficiente con ser un buen cocinero para poder dirigir un restaurante.

Sabiendo esta situación es que los propietarios del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión no desean que su establecimiento cierre por los problemas anteriormente mencionados. Al contrario, ellos buscan la expansión y desarrollo de su negocio a largo plazo.

Es en ese sentido, que la presente investigación se dividió en cinco capítulos:

En el capítulo I: planteamiento del estudio, se presentan la introducción, la formulación del problema, la justificación, los antecedentes, los objetivos y las limitaciones del estudio.

En el capítulo II: marco teórico, se presentan las bases teóricas, la definición de términos usados, las hipótesis y las variables.

En el capítulo III: se explica la metodología utilizada en la investigación.

En el capítulo IV: se muestra el análisis descriptivo de resultados, la prueba de hipótesis y la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.

Finalmente, en el Capítulo V: se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación.

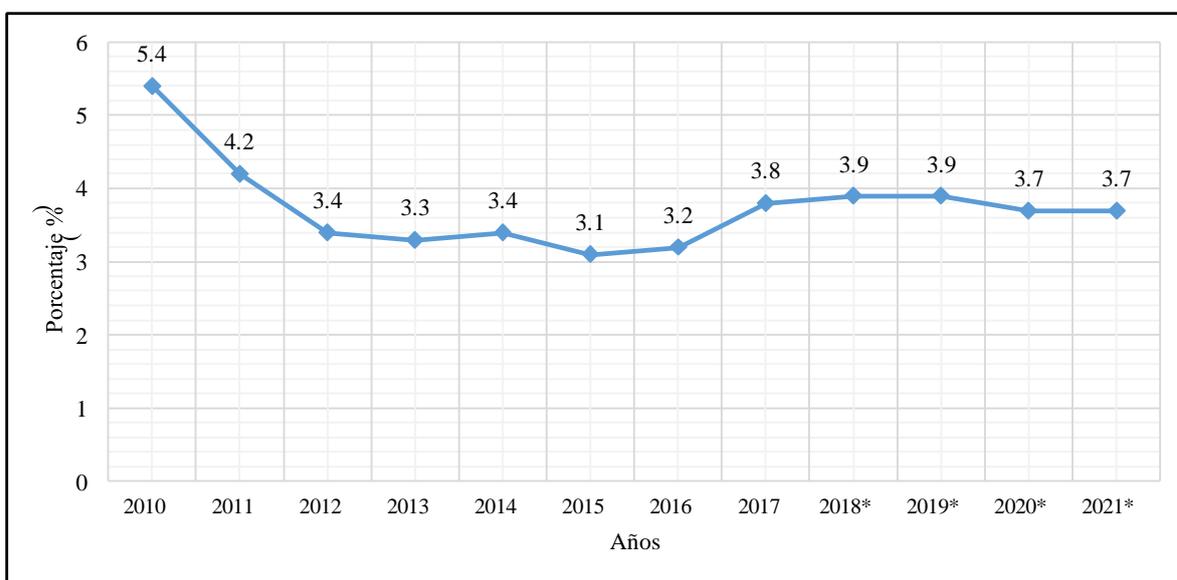
## **1.2. Formulación del problema y justificación del estudio**

En el presente apartado se describirán el macroentorno, microentorno e intorno, los cuales ayudarán al planteamiento del problema general y los problemas específicos de la presente investigación.

## 1.2.1. Macroentorno

### a. Factores económicos

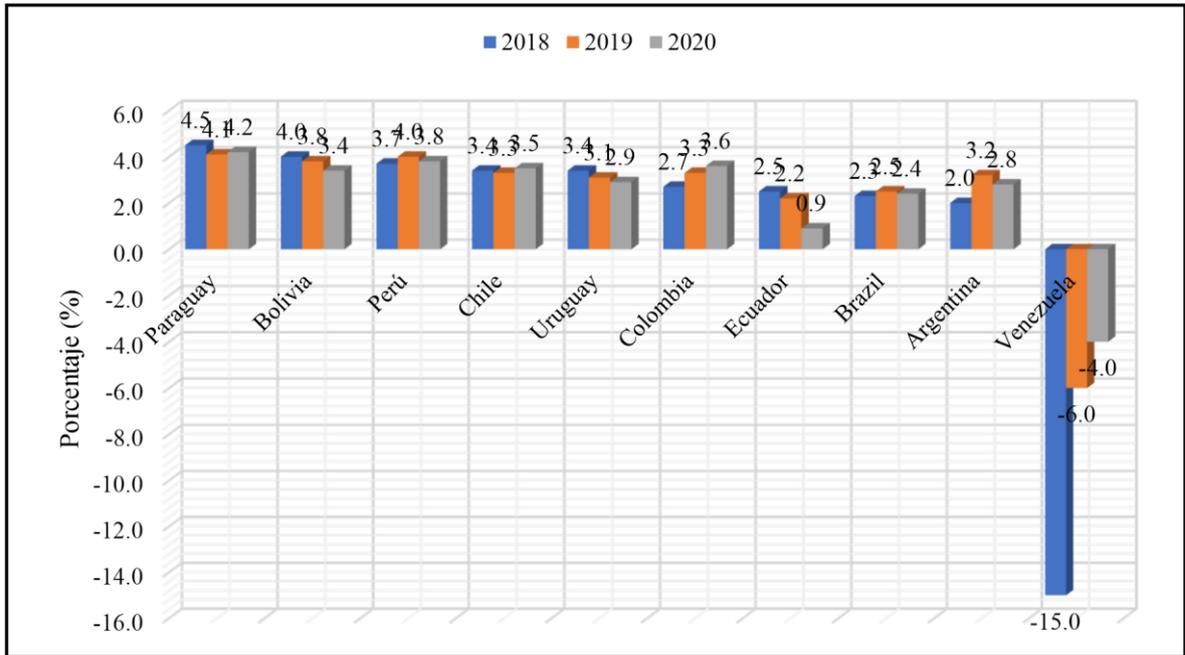
La crisis financiera global, del 2008 – 2009, ocasionó que las economías avanzadas y las economías emergentes se desaceleraran. Sin embargo, en los informes de los organismos internacionales como el *World Bank Group* (WB) o Banco Mundial (BM, 2018) y el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018) señalan que desde el año 2016 en adelante el PBI mundial se viene recuperando de manera moderada, tal como se muestra en la Figura 1



**Figura 1. Evolución del PBI mundial 2010 – 2021 (variación %)**

Fuente: Adaptado del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018, p. xix), Ministerio de Economía y Finanzas (2017, p. 127) y Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2016, p. 128).

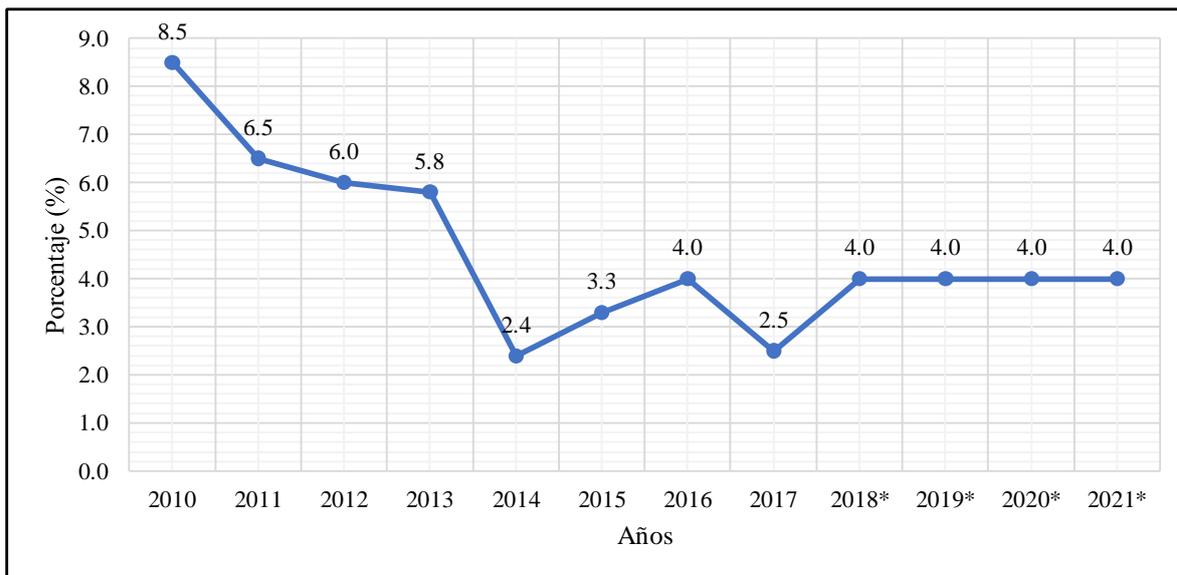
En cuanto a Sudamérica, los países de la región tendrán en el 2018 seguirán con una recuperación débil a excepción de Venezuela debido a problemas internos. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018) y el Banco Mundial (BM, 2018) estimaron que en los años 2019 y 2020 habrá un crecimiento moderado del PBI sobre todo en países como Paraguay, Bolivia y Perú, tal como se muestra en la Figura 2



**Figura 2. Proyecciones del PBI de Sudamérica 2018 – 2020 (variación %)**

Fuente: Adaptado del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018, p. 68) y el Banco Mundial (BM, 2018, p. 130).

En el caso del Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) indica que a pesar de que el PBI ha descendido desde el año 2010, este se ha recuperado a partir del año 2015 hasta el año 2016, teniendo un descenso en el año 2017 debido al fenómeno del Niño y el ruido político. Sin embargo, se espera que a partir del año 2018 en adelante el crecimiento del PBI sea de forma sostenida, tal como se muestra en la Figura 3



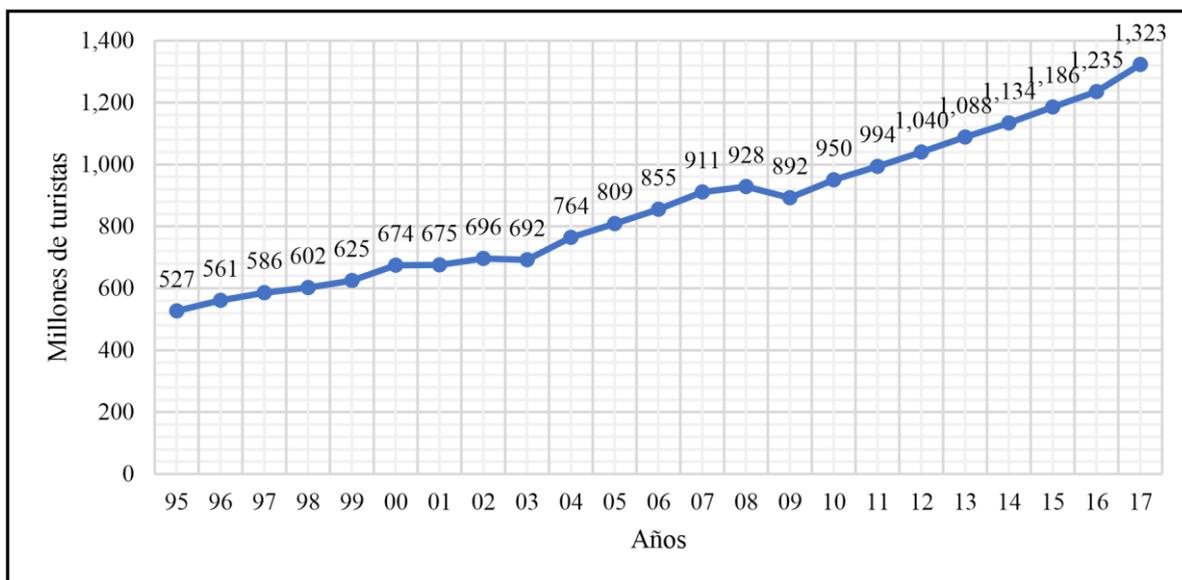
**Figura 3. Evolución PBI del Perú 2010 – 2021 (variación %)**

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2017, p. 128).

Como se ha podido observar, el pronóstico del Ministerio de Economía y Finanzas (2017) es optimista. En cambio, los pronósticos del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018) y del Banco Mundial (BM, 2018) son pesimistas. Esta diferencia se debe a que las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018) y del Banco Mundial (BM, 2018) se actualizan con frecuencia sobre la base de la nueva información y las circunstancias cambiantes (globales), como por ejemplo la salida del Reino Unido (*brexit*) de la Unión Europea (UE) o las tensiones entre Estados Unidos y Corea del Norte.

En cuanto al sector turismo el panorama es diferente. Según una publicación de la *World Tourism Organization* (UNWTO) u Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017) “el turismo internacional representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. Además, ocupa el tercer lugar después de los productos químicos y combustibles y por delante de productos para el automóvil y los alimentos” (p. 2).

Asimismo, la OMT (2018) menciona que el turismo internacional en el 2017 tuvo un crecimiento del 4.0% equivalente a 1,323 millones de turistas que cruzaron las fronteras internacionales con respecto al 2016, el cual marca el octavo año consecutivo de crecimiento desde el año 2010, luego de la crisis financiera global del año 2009. (Véase la Figura 4).



**Figura 4. Llegadas de turistas internacionales a nivel mundial (millones) (1995 – 2017)**

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016, pp. 15 y 2018, p. 12).

Del mismo modo, ha habido un aumento de las divisas generadas por la llegada de turistas internacionales a nivel mundial, tal como se muestra en la Tabla 1

**Tabla 1. Ingresos monetarios del turismo internacional a nivel mundial**

Años	Millones de turistas	Ingresos US\$ miles
1950	25	2
1980	278	104
2000	674	495
2016	1,235	1,220

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017, p. 2).

A nivel regional, los resultados indican que Europa mantiene su liderazgo en cuanto a mayor número de arribo de turistas. En segundo lugar, se encuentran Asia y el Pacífico, seguido por las Américas. (Véase la Tabla 2).

**Tabla 2. Llegadas de turistas internacionales por región, 2017**

N°	Regiones	Millones de turistas	Porcentaje
1	Europa	671	51%
2	Asia y el Pacífico	324	25%
3	Américas	207	16%
4	África	63	5%
5	Medio Oriente	58	4%
	Total turismo mundial	1,323	100%

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018, p. 12).

Del mismo modo, Europa mantiene su liderazgo en cuanto a mayor número de divisas generadas por la llegada de turistas internacionales. En segundo lugar, se encuentran Asia y el Pacífico, seguido por las Américas. (Véase la Tabla 3).

**Tabla 3. Ingresos monetarios del turismo internacional por región, 2016**

N°	Regiones	Ingresos US\$ miles	Porcentaje
1	Europa	447	37%
2	Asia y el Pacífico	367	30%
3	Américas	313	26%
4	África	35	3%
5	Medio Oriente	58	5%
	Total turismo mundial	1,220	100%

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017, p. 2).

En el caso de América del Sur la OMT (2017) señala que los países que más crecieron en llegadas de turistas internacionales en el 2016 en comparación al 2015 fueron: Chile (+ 26%), Colombia (+ 11.4%) Uruguay (+ 9.5%) y Perú (+ 8.4%).

Con relación a las perspectivas a largo plazo se espera que las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumenten 3.3% por año llegando a 1,4 mil millones el 2020 y 1,8 millones al 2030. Asimismo, la OMT (2017) menciona que: “en 2030, el 57% de las llegadas internacionales estará en destinos de economías emergentes (frente al 30% en 1980) y el 43% en localidades de las economías avanzadas (frente al 70% en 1980)” (p. 14).

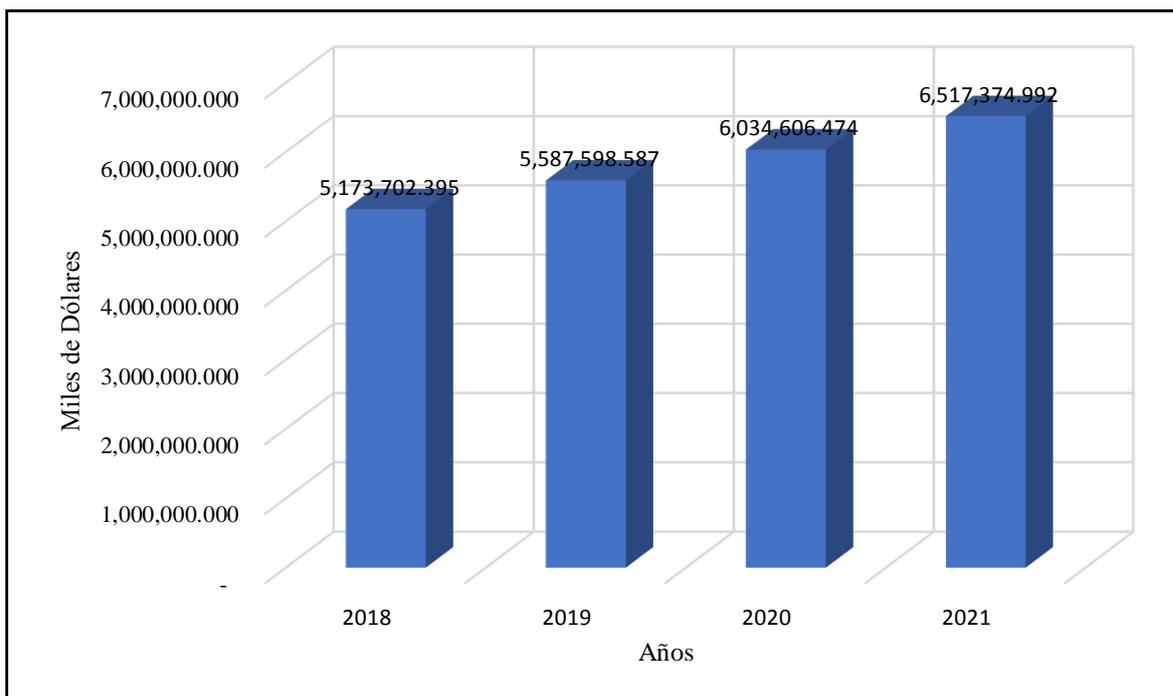
En caso del Perú de acuerdo con las cifras del Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018a), cada día el número de turistas extranjeros que llega al Perú va en aumento, siendo en 1990 de 316,871 y para el 2017 fueron 3'731,472. Del mismo modo, las divisas en US\$ obtenidas en 1990 fueron 217,000 y para el 2017 fue de 4'790,465.181 (Véase la Tabla 4), la cual tuvo una tasa de crecimiento anual de 12,14% para el período 1990 – 2017.

**Tabla 4. Perú: Gasto promedio per cápita turismo receptor en Dólares corrientes**

Año	Ingresos Turismo Receptor	Cantidad turistas	Gasto per cápita en Dólares
1990	217.000.000	316.871	685
1991	225.000.000	232.012	970
1992	156.000.000	216.534	720
1993	215.000.000	271.901	791
1994	331.000.000	386.120	857
1995	428.000.000	479.231	893
1996	670.000.000	662.736	1.011 1.093
1997	816.000.000	746.599	1.031 943
1998	845.000.000	819.530	1.149
1999	890.000.000	944.000	994
2000	911.000.000	793.183	932
2001	788.000.000	792.466	1.048 918
2002	801.000.000	859.379	1.009 1.026
2003	923.000.000	881.010	1.204 1.306
2004	1.142.000.000	1.244.608	1.148 1.150
2005	1.308.000.000	1.296.010	1.202
2006	1.383.000.000	1.347.850	1.281 1.281
2007	1.854.000.000	1.540.107	1.282
2008	2.380.000.000	1.822.358	1.282
2009	2.015.000.000	1.754.528	
2010	2.242.472.508	1.949.976	
2011	2.695.000.000	2.242.472	
2012	3.240.000.000	2.528.373	
2013	3.514.000.000	2.742.526	
2014	3.621.394.882	2.824.801	
2015	4.139.610.050	3.229.025	
2016	4.432.838.131	3.455.057	1.283
2017	4.790.465.181	3.731.472	1.284

Fuente: Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018a)

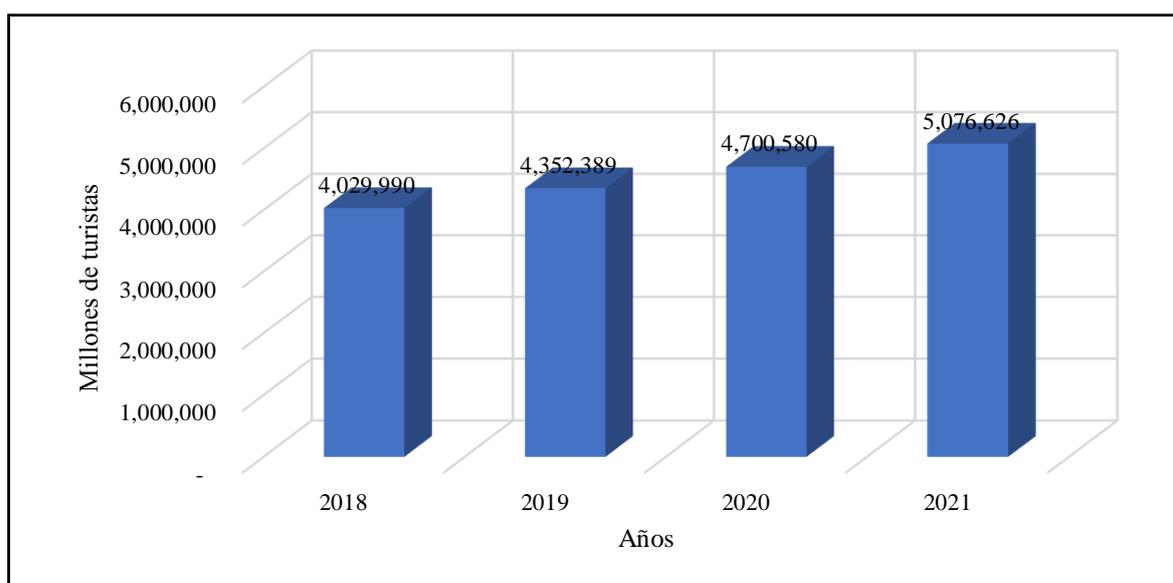
Se espera para el periodo 2018 – 2021 que la tasa anual de crecimiento por divisas sea de 8,0%. (Véase la Figura 5).



**Figura 5. Perú: Ingresos monetarios del turismo receptor proyectados**

Fuente: Adaptado del Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018b).

Del mismo modo, el Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018c) proyecta para los próximos cuatro años (2018 – 2021) que la tasa de crecimiento por turismo receptor será del 8,0% (Véase la Figura 6).



**Figura 6. Perú: Turismo receptor proyectado 2018 – 2021**

Fuente: Adaptado del Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018c).

Entre los quince países generadoras de visitas hacia el Perú, Chile es el que se encuentra en primer lugar, seguido por Estados Unidos. (Véase tabla 5).

**Tabla 5. Los quince primeros países generadores de visitas hacia el Perú 2017**

N°	País	Cantidad de Visitantes 2017
1	Chile	1,103,654
2	Estados Unidos	587,911
3	Ecuador	260,824
4	Agenrina	200,878
5	Colombia	191,755
6	Brasil	173,465
7	España	145,954
8	Bolivia	140,168
9	Francia	98,410
10	México	92,446
11	Alemania	78,508
12	Canadá	76,000
13	Italia	73,339
14	Reino Unido	71,336
15	Japón	48,112

Fuente: Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018d).

Hay que agregar que el incremento de visitantes procedentes de los países limítrofes con Perú (Chile, Ecuador, Colombia, Brasil y Bolivia) se debe básicamente al comercio que se genera en las fronteras más no por motivos de turismo. Por otro lado, no se ha considerado dentro de la lista a Venezuela debido a que su motivo de su viaje no es por turismo sino porque se encuentran en una crisis política interna que los obliga a emigrar a otros países.

Con relación a la gastronomía, de acuerdo con un estudio de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2014), una de las actividades realizadas por los turistas extranjeros procedentes de Latinoamérica fue probar la comida peruana.

Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2013) el interés de los turistas extranjeros por conocer la gastronomía peruana se debe a que el Perú se está dejando conocer

a través de las ferias gastronómicas que se realizan a nivel nacional, las cuales traspasan fronteras, como por ejemplo MISTURA que en su primera edición del 2008 convocó a 30 mil visitantes y para el 2012 y 2013 llegó al medio millón de visitantes nacionales y extranjeros.

Otro motivo son los restaurantes de comida peruana que se inauguran cada día alrededor del mundo, como es el caso del Grupo Acurio, que cuenta con 32 restaurantes en 12 países incluido el Perú, su facturación en el 2011 fue de US\$ 65 millones y su plantilla es de casi 1,000 trabajadores.

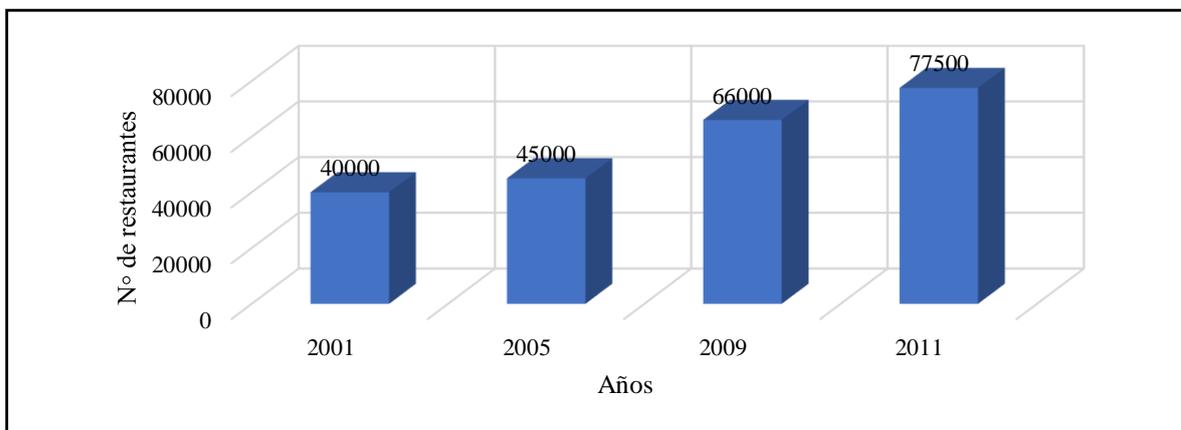
Asimismo, se encuentran los reportajes que realizan la prensa especializada, las publicaciones gastronómicas, y el marketing boca a boca que hacen los turistas que han visitado el Perú. Estas son razones suficientes para demostrar que la gastronomía peruana está en crecimiento.

Por consiguiente, se podría afirmar que el desarrollo de la gastronomía peruana, desde el punto de vista económico, se puede ver de dos formas:

- a. Por el lado de la demanda (conformada por los turistas extranjeros y los comensales peruanos); y,
- b. Por el lado de la oferta (conformada por los restaurantes).

Los restaurantes en el Perú han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. De acuerdo a estadísticas de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2013) en los últimos años el número de restaurantes en el Perú ha crecido siendo en el 2001 de 40,000 y para el

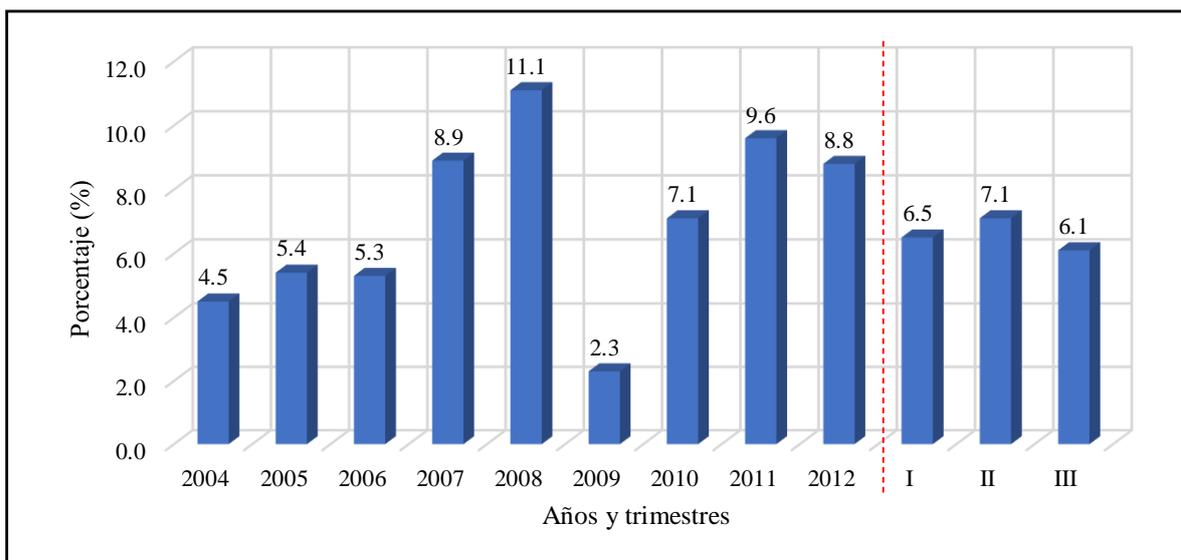
2011 el estimado fue de 77,500. (Véase la Figura 7). Además, desde el 2009 los restaurantes a nivel nacional han aumentado en un 17%



**Figura 7. Cantidad promedio de restaurantes en Perú**

Fuente: Sociedad Peruana de gastronomía (APEGA, 2013, p. 44).

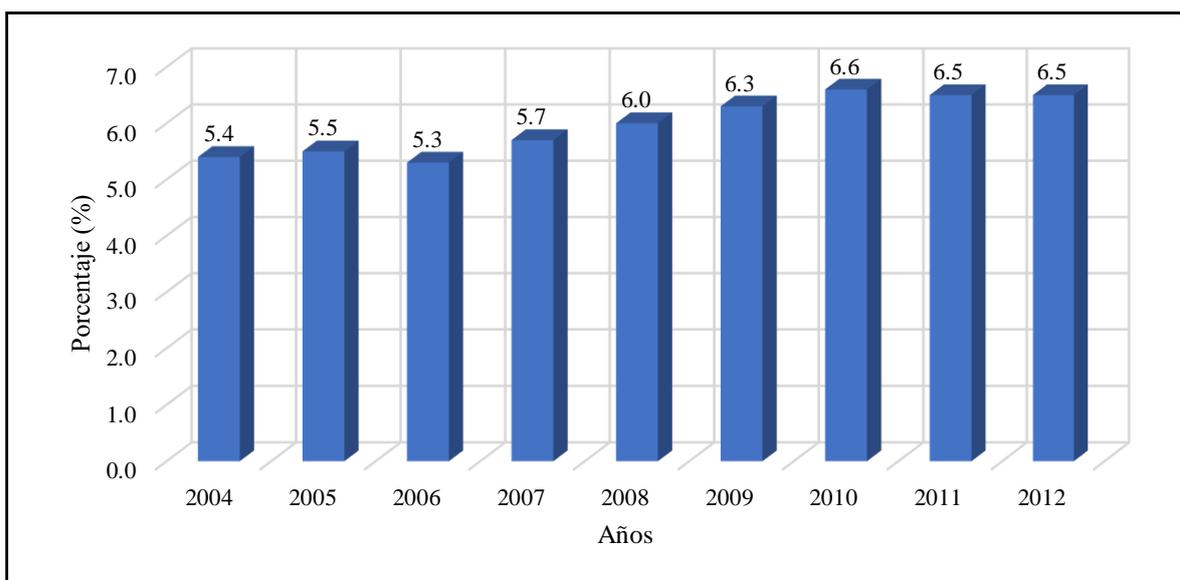
Cabe resaltar que dicho crecimiento ha tenido efectos positivos en la economía del Perú, ya que de acuerdo con cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2014) el PBI de los restaurantes y hoteles se ha incrementado, siendo en el 2004 de 4.5%, teniendo un ligero decrecimiento en el 2009 como consecuencia de la crisis financiera global, el cual ha ido recuperándose en años posteriores. (Véase la Figura 8).



**Figura 8. Perú: PBI del sector restaurantes y hoteles, 2004 – 2012, I – III trimestre 2013**

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2014, p. 9).

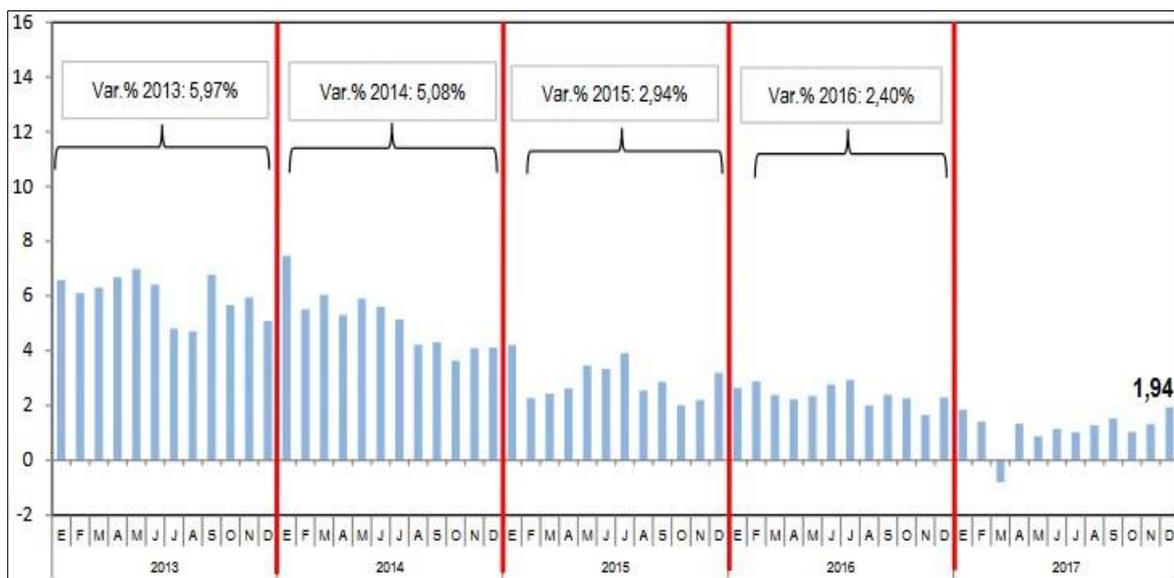
Del mismo modo, se puede apreciar que el incremento del PBI va de la mano con la generación de empleos en el sector restaurantes, ya que según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2013) menciona que el empleo en el sector restaurantes y hoteles se ha elevado, siendo en el 2004 de 5,4% y para el 2012 fue de 6,5% (Véase la Figura 9).



**Figura 9. Perú: Participación del sector restaurantes y hoteles en el empleo total, 2004 – 2012**

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2014, p. 10).

En el 2017, según el Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018), el PBI de los restaurantes solo creció en 1.18% a diferencia de años anteriores. (Véase la Figura 10).



**Figura 10. Evolución mensual de la actividad Restaurantes: 2013 – 2017 (variación %)**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018, p. 35).

A pesar de que en el 2017 se realizaron numerosas actividades gastronómicas, así como el incremento del turismo, estos no han sido suficientes para evitar la desaceleración que ha presentado el rubro restaurantes desde el año 2015.

Según el señor Alejandro Garro, gerente general de la consultora Promarket Perú y el señor Fredy Gamarra, ex presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora) mencionaron que la desaceleración de los restaurantes puede deberse a varios factores (Redacción EC, 2014):

- a. Bajo consumo en los restaurantes debido a la desaceleración en la economía.
- b. El alto uso de cuponerías de descuentos en comida, el cual reduce el consumo promedio en un 50% por plato.
- c. La informalidad de los restaurantes, el cual afecta la tributación.
- d. El alto número de egresados de carreras de gastronomía, el cual reduce el sueldo promedio del mercado.

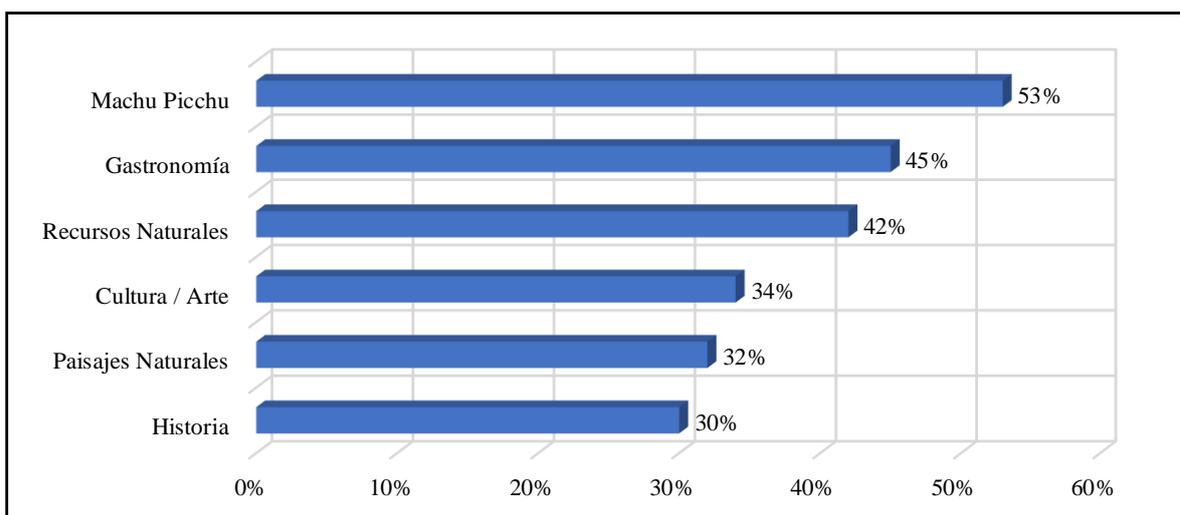
Por otro lado, el Perú como sede del Segundo Foro Mundial de Turismo Gastronómico, que se desarrolló en Lima del 27 al 29 de abril del 2016. (Sarmiento, 2016), dio a conocer las bondades de la formalidad de los restaurantes peruanos.

Asimismo, el Perú fue el foco de la atención mundial, ya que el 19 y 20 de noviembre del 2016 se realizó en Lima, la cumbre APEC, conformada por las 21 economías más importantes del mundo, que representan el 60% del PBI mundial, de acuerdo a lo manifestado por la Ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva (APEC pondrá al Perú en el foco de la atención mundial, 2016). Se espera que, con la visita del Papa Francisco al Perú en enero del 2018, el turismo se incremente y por ende la actividad económica de los restaurantes mejore.

Como se ha podido apreciar el factor económico es un punto importante que se debe considerar ya que existen condiciones favorables para que el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión no desaparezca, sino todo lo contrario, que sea sostenible a largo plazo. Un factor favorable es el flujo de turistas extranjeros que cada año se incrementa en nuestro país sobre todo los que provienen de países fronterizos, que si bien es cierto no vienen por motivos de turismo, sino que su motivación es netamente comercial, eso no quiere decir que no tengan interés por conocer la apreciada gastronomía peruana. Este flujo de turistas extranjeros hará que el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión tenga mayor rotación de sus platos y por ende incremente sus utilidades.

## b. Factores sociales

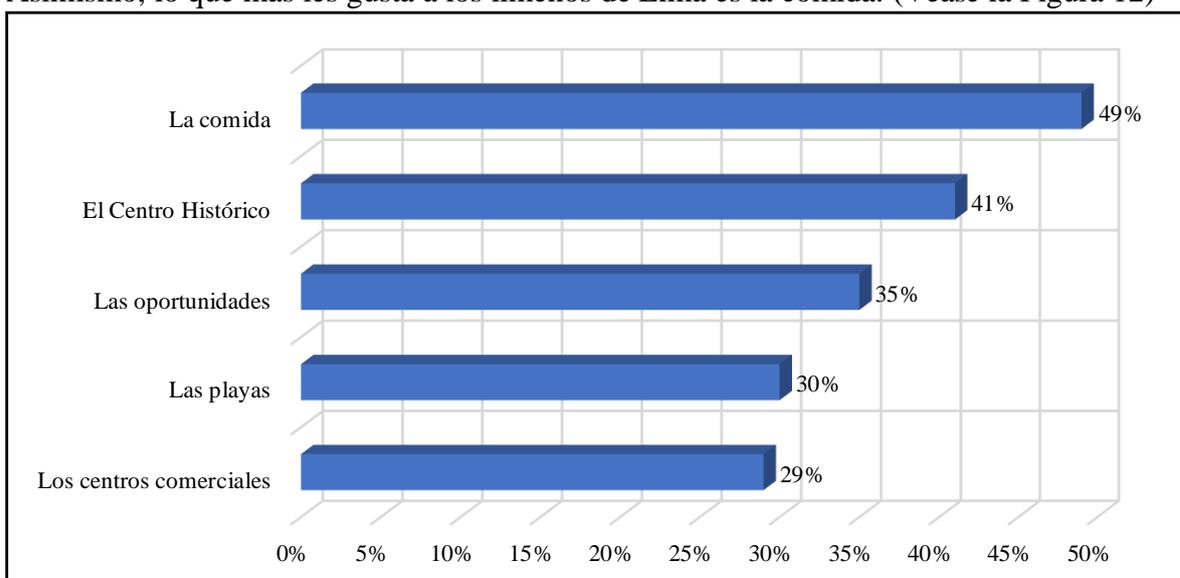
En cuanto al desarrollo de la gastronomía peruana, esta ha tenido repercusiones positivas en los peruanos. Tanto es así que, según un estudio de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2013), la gastronomía se ubica en segundo lugar con un 45% como uno de los motivos por el cual los peruanos se sienten orgullosos. (Véase la Figura 11)



**Figura 11. Motivos para estar orgulloso a nivel nacional**

Fuente: Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2013, p. 25).

Asimismo, lo que más les gusta a los limeños de Lima es la comida. (Véase la Figura 12)



**Figura 12. Lo que más gusta a los limeños de Lima**

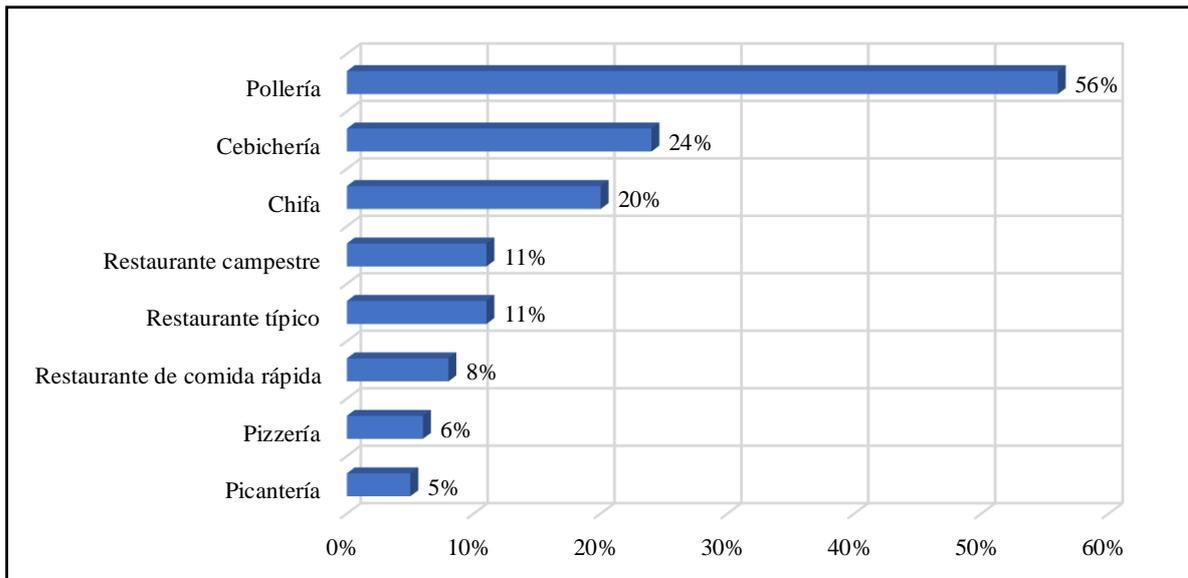
Fuente: Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2013, p. 25).

Este gusto por la comida se ve reflejado en que la preferencia de los peruanos por comer fuera de casa ha aumentado. De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013) en el 2012 el gasto per cápita en alimentos consumidos fuera del hogar fue de 34,7%. Para el 2015, esta tendencia continúa ya que según un estudio de la Universidad Le Cordon Bleu los peruanos gastan la tercera parte de su sueldo para comer fuera de casa (Contreras, 2015).

Una costumbre de los peruanos al momento de seleccionar una comida es que está más orientada a la cantidad, a diferencia de los extranjeros o de los peruanos de las altas clases sociales que prefieren la comida *gourmet* o de autor. Al respecto, Elena Lon Kan, Directora de la Universidad Le Cordon Blue mencionó lo siguiente (Contreras, 2015):

Los peruanos comemos bastante, esa es nuestra idiosincrasia y no cambiará. Aquí es casi impensable almorzar todos los días en *fast foods* como lo hacen en Estados Unidos. En nuestra forma de ver el almuerzo está compuesto de sopa, segundo y postre, eso no tiene por qué estar mal, es solo nuestra costumbre. (p. 14)

Entre los lugares preferidos cuando se sale a comer fuera de casa se encuentran en primer lugar las pollerías, tal como se muestra en la Figura 13



**Figura 13. Preferencias de restaurantes en tiempo libre**

Fuente: Universidad Le Cordon Blue, citado por Contreras (2015, p 14).

Otro aspecto social a considerar es el papel que está desempeñando la mujer peruana en los hábitos de consumo. De acuerdo al artículo Peruanos gastan 35% de sus ingresos en alimentos (2013) publicado en el diario oficial el Peruano, el especialista en marketing Rolando Arrellano mencionó que la mujer dejó de ser ama de casa para salir a trabajar, con lo cual pasó de un estilo conservador a un estilo moderno.

Con relación al factor social hay dos aspectos a resaltar. El primero es que se nota un cambio de mentalidad por parte de los peruanos con relación a la gastronomía peruana. Años atrás era impensable que los peruanos se sintieran orgullosos de la gastronomía peruana. En la actualidad, eso ha cambiado. El segundo aspecto, es que ha habido un incremento en el poder adquisitivo de los peruanos.

Ambos hechos han originado a que una de las actividades realizadas por los peruanos en su tiempo libre sea salir a comer. Por ende, el consumo en los restaurantes va en aumento, oportunidad que puede ser aprovechada por el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.

### c. Factores culturales

A nivel internacional la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) ha declarado como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad a cuatro cocinas: la cocina mediterránea, la cocina japonesa, la cocina mexicana y la cocina francesa. (Véase la Tabla 6)

**Tabla 6. Cocinas declaradas como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad**

N°	País	Año de designación	Descripción
1	Cocina Mediterránea conformada por: Chipre, Croacia, España, Grecia, Italia, Marruecos y Portugal	2013	La dieta mediterránea comprende un conjunto de conocimientos, competencias prácticas, rituales, tradiciones y símbolos relacionados con los cultivos y cosechas agrícolas, la pesca y la cría de animales, y también con la forma de conservar, transformar, cocinar, compartir y consumir los alimentos. El acto de comer juntos es uno de los fundamentos de la identidad y continuidad culturales de las comunidades de la cuenca del Mediterráneo.
2	Japón	2013	La cocina japonesa ( <i>washoku</i> ) es una práctica social basada en un conjunto de competencias prácticas, tradiciones y conocimientos vinculados a la producción, tratamiento, preparación y consumo de alimentos. Este elemento del patrimonio cultural va unido a un principio esencial de respeto de la naturaleza que está estrechamente vinculado al uso sostenible de los recursos naturales.
3	México	2010	La cocina tradicional mejicana es un modelo cultural completo que comprende actividades agrarias, prácticas rituales, conocimientos prácticos antiguos, técnicas culinarias y costumbres y modos de comportamiento comunitarios ancestrales. Esto ha llegado a ser posible gracias a la participación de la colectividad en toda la cadena alimentaria tradicional: desde la siembra y recogida de las cosechas hasta la preparación culinaria y degustación de los manjares.

4	Francia	2010	La cocina francesa es una comida festiva en la que los comensales reunidos practican el arte del buen comer y del buen beber. Sus elementos más importantes comprenden, entre otros, los siguientes: una selección cuidadosa de los platos que se van a preparar, escogiéndolos entre los de un recetario en aumento constante; la compra de productos de calidad, locales de preferencia, cuyos sabores concuerden; la armonización de los manjares con los vinos; la ornamentación de la mesa; y el acompañamiento del consumo de los platos con gestos específicos, como oler y catar.
---	---------	------	---

Fuente: Adaptado de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014).

En el caso del Perú, en el año 2011 la Organización de Estados Americanos (OEA) reconoció a la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural de las Américas. Por consiguiente, el Estado Peruano presentó la candidatura de la gastronomía peruana para que sea declarada como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la UNESCO (Acosta, 2011). Lamentablemente, a la fecha el Perú sigue a la espera de que la UNESCO se pronuncie al respecto.

Por otro lado, la gastronomía peruana también podría ser considerada como un fenómeno cultural, ya que afianzan la identidad cultural de los peruanos. A continuación, tres claros ejemplos:

El primer motivo, es que en el artículo Una votación de sabor nacional (2009) del diario El Comercio, se menciona que se realizó un concurso organizado por la empresa Ácido un Gusto Comunicaciones. Dicho concurso tuvo como objetivo elegir las siete maravillas gastronómicas del Perú. Los ganadores del concurso fueron:

1. Ceviche.
2. Lomo saltado.
3. Ají de gallina.

4. Anticucho.
5. Chupe de camarones.
6. Papa a la huancaína.
7. Causa.

Sin embargo, dicho concurso ha dejado de lado una variedad de platos emblemáticos como, por ejemplo, el Pollo a la Brasa y otros. Se sugiere que para futuros concursos se consideren una elección de platos típicos por regiones, para así abarcar la gran variedad de platos típicos con los que cuenta nuestro país.

El segundo motivo, es que desde el año 2012 al año 2017 el Perú ha sido elegido por sexta vez consecutiva como el Mejor Destino Culinario del Mundo en los *World Travel Award* (WTA) considerados los Oscar en turismo (Redacción Peru21, 2017). En cambio, en el 2017 en Perú fue destronado por Argentina luego de haber sido elegido por cinco años consecutivos (2012 al 2016) como Mejor Destino Culinario de Sudamérica (Redacción RPP Noticias, 2017).

El tercer motivo, es que desde hace ocho años los restaurantes peruanos han obtenido premios a nivel internacional. Por ejemplo, desde al año 2011 al 2018 algunos restaurantes peruanos se han ubicado entre los 50 mejores restaurantes del mundo, tal como se muestra en la Tabla 7

**Tabla 7. Los 50 mejores restaurantes del mundo 2011 – 2018**

Restaurantes	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Central	-	-	50	15	4	4	5	6
Maido	-	-	-	-	44	13	8	7
Astrid y Gastón	42	35	14	18	14	30	33	39

Fuente: Adaptado de la Revista Restaurant (2018).

Asimismo, a nivel de Latinoamérica desde el año 2013 los restaurantes peruanos también ocuparon puestos privilegiados, tal como se muestra en la Tabla 8

**Tabla 8. Los 50 mejores restaurantes de América Latina 2013 – 2017**

Restaurante	2013	2014	2015	2016	2017
Maído	11	7	5	2	1
Central	4	1	1	1	2
Astrid & Gastón	1	2	3	7	7
Osso Carnicería y Salumería	-	-	34	27	12
La Mar	15	15	12	12	15
Isolina	-	-	-	41	21
Rafael	13	27	50	30	24
Malabar	7	11	20	38	30
Fiesta	14	20	31	34	46
Ámaz	-	-	-	-	47
La Picantería	-	31	36	-	-

Fuente: Adaptado de la Revista Restaurant (2017b).

Con relación al factor cultural se puede afirmar que en la actualidad la gastronomía peruana es reconocida como una de las grandes cocinas a nivel internacional. Esto se debe a los esfuerzos realizados por algunos restaurantes. Sin embargo, para que el boom gastronómico peruano sea sostenible a largo plazo y no una simple moda pasajera, es necesario que el sector público (Estado) y privado (restaurantes y gremios empresariales) unan esfuerzos para que la gastronomía peruana sea considerada como política de estado, el cual debería ser contemplado en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR).

#### **d. Factores legales**

En el aspecto legal, el Gobierno Peruano ha venido promulgando diversas normas legales que están relacionadas con la gastronomía peruana, las cuales se detallan a continuación:

El primero de ellos es la Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM del 12 de agosto de 1994, el cual tiene como objetivo que los establecimientos que expenden comidas y bebidas deberán elaborar sus listas de precios y/o cartas de menús que entregan a los consumidores de forma tal que los precios que en ellas se consignen incluyan el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el recargo al consumo.

La entidad encargada de hacer cumplir dicha resolución será la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Con esta resolución se evitará crear confusión en los clientes al momento de cancelar la cuenta por el consumo realizado en los restaurantes.

En el año 1999, se promulgó la Resolución Ministerial N° 055-99-ITINCI/DM del 10 de mayo de 1999 en donde se estableció el cuarto domingo del mes de julio de cada año como el Día del Pisco a nivel nacional.

Posteriormente, en el año 2003 mediante Resolución Suprema N° 125-2003-RE del 29 de mayo del 2003 se aprobó el Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior, en el cual uno de sus objetivos es promover el turismo hacia el Perú, así como la inversión en infraestructura turística. Para lograrlo, se contempla un programa gastronómico, el cual está destinado a promover la gastronomía nacional mediante la promoción de festivales gastronómicos en

restaurantes internacionales. Asimismo, en el mismo año mediante Resolución Directoral N° 471/INC del 08 de julio del 2003 se declaró Patrimonio Cultural de la Nación a la Pachamanca.

En el año 2004 continúa la promulgación de normas legales relacionadas a la gastronomía peruana, las cuales son:

- a. Resolución Directoral Nacional N° 241/INC, del 17 de abril del 2004 en donde declaran patrimonio Cultural de la Nación al “Seviche. Comida tradicional del Perú”.
- b. Resolución Ministerial N° 161-2004-PRODUCE, del 25 de abril del 2004 en donde se establece el primer sábado del mes de febrero de cada año como el día del Pisco Sour.
- c. Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR, del 28 de Julio del 2004 en donde se crea la Comisión Nacional de Productos Bandera COPROBA, encargada de elaborar una estrategia nacional de identificación, promoción y protección de los Productos Bandera tanto en el interior como en el exterior del país.
- d. Resolución Directoral Nacional N° 1066/INC, del 27 de octubre del 2004 en donde se reconoce como especialidad culinaria peruana al “Pollo a la Brasa”.
- e. Decreto Supremo N° 025-2004 MINCETUR, del 10 de noviembre del 2004 en donde se aprueba el reglamento de restaurantes, el cual tiene como objeto establecer las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes. Asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

En el año 2005 se promulga la Resolución Suprema N° 009-2005-AG, del 24 de febrero del 2005 en donde se establece a nivel nacional la celebración del “Día Nacional de la Papa”.

Por otro lado, se publicaron dos normas legales importantes en ese año. La primera fue la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA, del 19 de mayo del 2005 en donde se aprueba la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, el cual tiene los siguientes objetivos:

- a. Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria,
- b. Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación de los que laboran en los restaurantes y servicios afines.
- c. Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

Otra norma legal importante de ese año fue el Decreto Supremo N° 025-2005-MINCETUR, del 7 de setiembre del 2005, en el cual se aprobó la Estrategia Nacional de Identificación de los Productos Bandera elaborada por la COPROBA en donde se reconocieron siete Productos Bandera, de las cuales la Gastronomía Peruana es una de ellas.

A la fecha existen trece productos bandera. (Véase la Tabla 9)

**Tabla 9. Productos Bandera del Perú**

N°	Producto	Año de designación
1	Gastronomía	2005
2	Pisco	2005
3	Maca	2005
4	Algodón peruano	2005
5	Camélidos peruanos	2005
6	Lúcuma	2005
7	Cerámica de Chulucanas	2005
8	Café	2008
9	Espárrago peruano	2008
10	Joyería de plata	2011
11	Caballo peruano de paso	2012
12	Quinua	2013
13	Cacao	2013

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), citado por Mayorga (2016).

En el año 2006, mediante Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA, los días 8, 9, 10 y 11 de junio del 2006, se promulga el reglamento nacional de edificaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el cual tiene por objeto normar los criterios y requisitos mínimos para el diseño y ejecución de las habilitaciones urbanas y las edificaciones, permitiendo de esta manera una mejor ejecución de los planes urbanos.

Asimismo, dicho reglamento es de aplicación obligatoria para quienes desarrollen procesos de habilitación urbana y edificación en el ámbito nacional, cuyo resultado es de carácter permanente, público o privado.

El reglamento nacional de edificaciones comprende tres títulos:

1. El título primero norma las generalidades y constituye la base introductoria a las normas contenidas en los dos títulos siguientes.
2. El título segundo norma las habilitaciones urbanas y contiene las normas referidas a los tipos de habilitaciones, los componentes estructurales, las obras de saneamiento y las obras de suministro de energía y comunicaciones.
3. El título tercero norma las edificaciones y comprende las normas referidas a arquitectura, estructuras, instalaciones sanitarias e instalaciones eléctricas y mecánicas.

Los establecimientos de hospedaje y restaurantes son considerados edificaciones comerciales, los cuales están contemplados en la norma A.070 comercio del reglamento nacional de edificaciones.

Dicho reglamento sirve como complemento en lo que concierne a los requisitos de infraestructura no contemplados en el reglamento de restaurantes.

Es en el 2007 que ocurren dos hechos importantes. Mediante Resolución Directoral Nacional N° 1180/INC, del 18 de octubre del 2007 se declara Patrimonio Cultural de la Nación al “Pisco Sour”. Asimismo, en el mismo año mediante Resolución Directoral Nacional N° 1362/INC, del 26 de octubre se declara Patrimonio Cultural de la Nación a la Cocina Peruana.

En los siguientes años 2008, 2010, 2011 y 2013 se promulgan normas legales para designar días especiales a platos específicos de la gastronomía peruana, entre los cuales se encuentran:

- a. Resolución Ministerial N° 708-2008-PRODUCE, del 18 de setiembre del 2008 en donde se declara el 28 de junio como “El Día del Seviche”, a nivel nacional.
- b. Resolución Ministerial N° 0441-2010-AG, del 22 de junio del 2010 en donde se declara el tercer domingo de julio de cada año como “El día del Pollo a la Brasa”.
- c. Resolución Ministerial N° 0240-2011-AG, del 22 de junio del 2011 en donde se declara el tercer sábado de junio como el “Día del Chicharrón de Cerdo Peruano”.
- d. Resolución Ministerial N° 0338-2013-MINAGRI, del 18 de setiembre del 2013 en donde se declara el segundo viernes del mes de octubre de cada año como “Día Nacional del Cuy”.

En los años 2014 y 2015 se promulgaron normas legales relacionadas al patrimonio cultural de la nación, los cuales son:

- a. Resolución Viceministerial N° 033-2014-VMPCIC-MC, del 16 de abril del 2014, donde se declara Patrimonio Cultural de la Nación a la Picantería Arequipeña.

- b. Resolución Viceministerial N° 156-2015-VMPCIC-MC, del 19 de noviembre del 2015, donde se declara Patrimonio Cultural de la Nación la Picantería y la Chichería lambayecanas.
- c. Resolución Viceministerial N° 157-2015-VMPCIC-MC, del 19 de noviembre del 2015, donde se declara Patrimonio Cultural de la Nación los espacios culturales de la Picantería y de la Chichería cusqueñas.
- d. Resolución Viceministerial N° 158-2015-VMPCIC-MC, del 19 de noviembre del 2015, donde se declara Patrimonio Cultural de la Nación al espacio cultural de la Picantería y del departamento de Tumbes.
- e. Resolución Viceministerial N° 159-2015-VMPCIC-MC, del 19 de noviembre del 2015, donde se declara Patrimonio Cultural de la Nación los espacios culturales de la Picantería y de la Chichería piuranas.
- f. Resolución Viceministerial N° 160-2015-VMPCIC-MC, del 19 de noviembre del 2015, donde se declara Patrimonio Cultural de la Nación a la Picantería del departamento de La Libertad.

Animismo, en el año 2015 se promulgó la Resolución Ministerial N° 0577-2015-MINAGRI, del 26 de noviembre del 2015, en donde se declara el primer domingo del mes de febrero de cada año como “Día Nacional de la Pachamanca”.

En el año 2016 se promulga la Ley N° 30460, del 15 de junio del 2016, donde se declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales.

Por último, en el año 2018 se promulgó la Resolución Ministerial N° 0060-2018-MINAGRI, del 11 de febrero del 2018, en donde se declara, el primer viernes del mes de setiembre de cada año como, “Día de los ajíes peruanos”.

Con relación al factor legal se puede decir que existe un interés por parte del Estado Peruano en reconocer la importancia que tiene la gastronomía peruana como actividad económica. Sin embargo, el marco regulador que existe no es suficiente para el buen funcionamiento de los restaurantes.

Una sugerencia que se podría hacer es que el Estado Peruano declare el día de la Gastronomía Peruana, el cual reuniría a todos los platos de la costa, sierra y selva, en vez de que cada plato tenga su propio día especial, tal como se ha venido haciendo hasta el momento. En el 2014 el proyecto de ley fue presentado por el congresista Renzo Reggiardo (Tafur, 2014), el cual hasta la fecha espera su promulgación.

Por otro lado, con relación al reglamento de restaurantes este está más enfocada en la infraestructura del local, que en la calidad del servicio. El reglamento es muy general cuando trata el tema del servicio.

#### **e. Factores ambientales**

Los restaurantes al ser considerados como una industria de servicios, no representan mayor riesgo como si lo son las industrias de extracción de materias primas, como por ejemplo, las mineras, petroleras o empresas de fabricación de productos terminados.

Las normas legales relacionadas a los restaurantes, como por ejemplo, la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines o el reglamento de restaurantes, no hacen mención al tema ambiental. Sin embargo se recomienda que los restaurantes formen parte de programas de reciclaje de desechos orgánicos (alimentos).

Existen instituciones como las ONG y municipios que recolectan desechos como el aceite utilizado en la cocina para transformarlo en combustible. En el caso de los alimentos, estos se pueden transformar en compost, que es empleado como abono para la agricultura y la jardinería.

Con ello, los restaurantes contribuirían con el cuidado del medio ambiente, que en la actualidad es un tema que le concierne a los *stakeholders*.

## **Mistura**

Desde el año 2008 a la fecha, la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) ha organizado la Feria Gastronómica Internacional de Lima, actualmente denominada como Mistura. (Véase la Tabla 10)

**Tabla 10. Evolución de Mistura (2008 – 2017)**

Año	Número de visitantes	Lugar	Duración
2008	30,000	Cuartel San Martín (Miraflores)	3 días
2009	150,000	Parque de la Exposición (Cercado de Lima)	4 días
2010	200,000	Parque de la Exposición (Cercado de Lima)	6 días
2011	400,000	Parque de la Exposición (Cercado de Lima)	11 días
2012	500,000	Campo de Marte (Jesús María)	11 días
2013	500,000	Costa Verde (Magdalena del Mar)	10 días
2014	321,000	Costa Verde (Magdalena del Mar)	10 días
2015	384,553	Costa Verde (Magdalena del Mar)	10 días
2016	392,247	Costa Verde (Magdalena del Mar)	10 días
2017	302,139	Club Revólver (Rímac)	11 días

Fuente: Adaptado de Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2016), Mistura (2016) y Redacción EC (2017, 2016 y 2015).

Desde su primera edición en el año 2008, Mistura ha tenido un éxito rotundo en cuanto al número de asistentes. Tanto es así que en las siguientes ediciones la administración de la feria decidió realizar Mistura en un ambiente con mayor capacidad, así como ampliar los días de la feria.

Mistura ha recibido la visita de destacados chefs internacionales y prensa especializada en gastronomía, se han organizado charlas magistrales y concursos para destacar el trabajo que vienen realizando los chefs peruanos y personas afines a la gastronomía. Asimismo, en el año 2017 y 2016 mediante la Resolución Suprema N° 003-2017-MINCETUR, del 28 de setiembre del 2017 y la Resolución Suprema N° 002-2016-MINCETUR, del 13 de julio del 2016, se declaró de interés nacional la realización de la IX y X Feria Gastronómica Mistura – Lima 2016 y 2017.

Sin embargo, Mistura en los últimos años ha presentado varios inconvenientes como la “falta de patrocinadores, desorganización, stands vacíos, un tamaño elefantásico e inmanejable para la actual gestión, y una incomprensible distancia de Apega con los cocineros que fundaron el propio evento” (Masías, 2016, p. 32).

Desde el año 2014 ya se presentaban inconvenientes como por ejemplo, la realización de la feria en la Costa Verde en donde hay mucho polvo y frío, el difícil acceso al lugar, el excesivo precio en las entradas y platos, así como, las porciones muy pequeñas que no justificaban el precio pagado. Dichos inconvenientes repercutieron en el número de asistentes que fue menor al de los años 2012 y 2013. Al parecer Mistura ha perdido su esencia porque “ahora es una feria de comida, una suerte de kermesse gigante y no un espacio de transmisión y difusión de conocimientos gastronómico” (Masías, 2016, p. 32).

Se espera que en las siguientes ediciones de Mistura los organizadores de la feria mejoren los inconvenientes presentados. Además, deben recordar que Mistura se creó con la idea de “...que fuera un espacio para que los cocineros, restauraneros y la comunidad gastronómica en general pudieran aportar al desarrollo de su país” (Masías, 2016, p. 32).

### 1.2.2. Microentorno

El microentorno en la presente investigación se centrará en los restaurantes de Lima Metropolitana, el cual se desarrollará mediante las cinco fuerzas de la industria (Porter, 1987/2005), tal como se muestra en la Figura 14

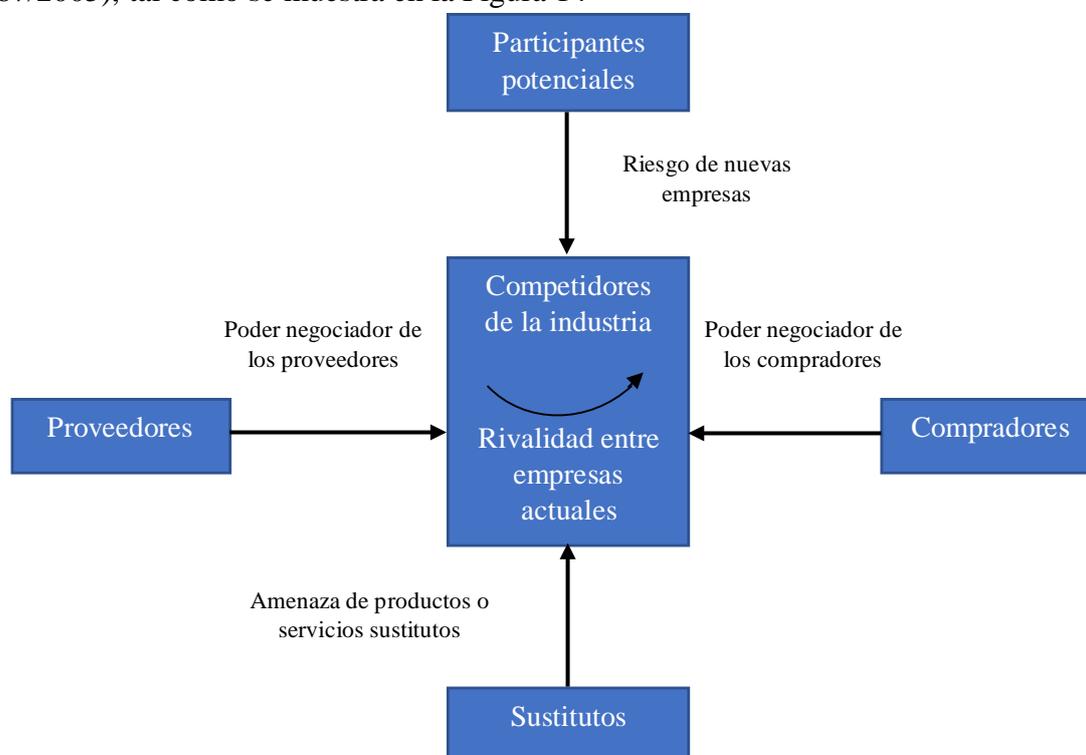


Figura 14. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria

Fuente: Porter (1987/2005, p. 4).

### **a. Fuerza 1: Rivalidad entre los competidores**

El nivel de riesgo es alto, debido a que según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) en el año 2014 venían funcionando más de 47 mil restaurantes en Lima Metropolitana.

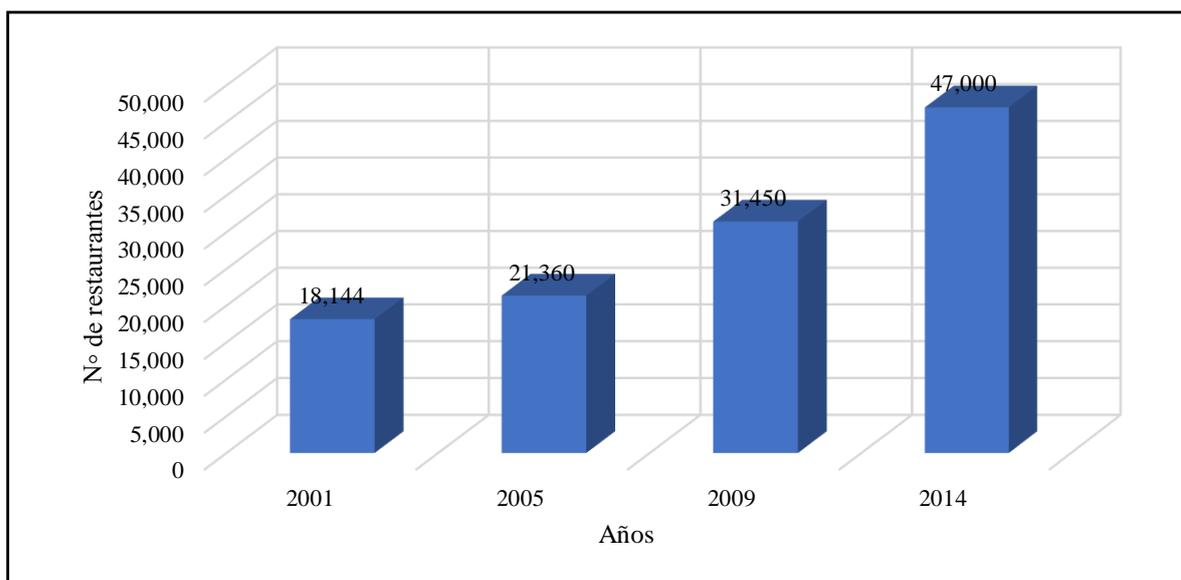
En el caso del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión se identificaron a tres competidores, los cuales son: Restaurante La Industria del Sabor, una pollería y el Restaurante La Barca Marina. Se ha considerado como competencia directa al Restaurante La Industria del Sabor, esta información se plasma con mayor detalle en la matriz del perfil competitivo – MPC (Ver página 191).

Los restaurantes para contrarrestar a sus competidores constantemente optan por incrementar su cuota de mercado mediante la diferenciación de productos y servicios. Por ello, se propone neutralizar a la competencia realizando las siguientes acciones:

- Diversificar la carta.
- Mejorar los servicios higiénicos actuales.
- Dar de baja al menaje antiguo y reponerlo por uno nuevo.
- Renovar el uniforme del personal.
- Implementar personal de seguridad y cámaras de seguridad.

### **b. Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores**

La competencia es alta, debido a que según estudios de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2010) y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) el número de los restaurantes en Lima Metropolitana ha aumentado desde el 2001 y se espera que la tendencia siga en aumento en los próximos años. (Véase la Figura 15).



**Figura 15. Cantidad de restaurantes en Lima Metropolitana (2001 – 2014)**

Fuente: Adaptado de Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2010, p. 23) e Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014, p. 41).

También, debido a que no existen barreras de entrada existe el riesgo de que transnacionales con mayor poder económico opten por fusionar o adquirir restaurantes pequeños con el fin de formar conglomerados, y así eliminar a la competencia.

Una alternativa que tienen los restaurantes para neutralizar a la competencia es disminuir sus costos o buscar la diferenciación.

### **c. Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores**

El nivel de riesgo es moderado porque, así como los restaurantes utilizan una variedad de materias primas para la preparación de los platos también hay variedad de proveedores de alimentos en el mercado, con los cuales se pueden trabajar y llegar a una negociación favorable en los precios.

Sin embargo, los peligros que pueden existir son dos: que los restaurantes requieran cierto tipo de materias primas que no son fáciles de conseguir o que tienen ciertas características peculiares o particulares. Entonces, podría ocurrir que existan pocos proveedores a los cuales recurrir, con lo cual los precios de las materias primas se incrementarían.

Asimismo, el incremento de los precios de las materias primas requeridas para la elaboración de los platos debido a factores externos como fenómenos naturales o baja producción, los cuales incrementarían el precio de estos, el cual repercute negativamente en el cliente.

Para neutralizar los peligros anteriormente mencionados, se podrían buscar productos sustitutos, como por ejemplo los productos orgánicos. También, existen criaderos donde se pueden encontrar variedad de pescados y mariscos. Por último, importar materias primas, debido a que el Perú tiene diversos tratados de libre comercio (TLC) que se encuentran en vigencia.

### **d. Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes**

El nivel de riesgo es alto porque los restaurantes deben de considerar a dos tipos de clientes: los turistas extranjeros y los clientes nacionales.

De acuerdo con cifras del Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2018a, c) el número de turistas que visitaron en Perú en el 2017 fue de 3'731,472 y se espera que en los próximos cuatro años (2018 – 2021) la tasa de crecimiento por turismo receptor sea del 8.0%.

Por otro lado, se encuentran los clientes peruanos los cuales gastan la tercera parte de su sueldo para comer fuera de casa (Contreras, 2015), el cual tiene una tendencia a seguir en aumento en los próximos años.

Por ende, los restaurantes deben estar preparados para ofrecer un servicio de calidad para estos tipos de clientes, los cuales son muy exigentes al momento de elegir en qué lugar comer. Ellos pueden optar por irse a la competencia, debido a que hay una variedad de establecimientos, los cuales ofrecen productos y servicios similares o mejores que el de la competencia.

Para neutralizar los peligros anteriormente mencionados, los restaurantes deben buscar una estrategia de producto, enfocada en una diferenciación de platillos, como, por ejemplo, el platillo del mes.

#### **e. Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos**

El nivel de riesgo es bajo, porque los productos sustitutos que se han detectado no representan mayor peligro para el negocio, debido a que su segmento de mercado es diferente al de la organización.

Los productos sustitutos para los restaurantes serían:

1. Concesionarios de alimentos que funcionan dentro de los centros de labores (empresas) y las instituciones educativas. Ellos tienen la ventaja de tener a un cliente cautivo, el cual puede preferirlos por encontrarse dentro de la institución y así evitarse el traslado de ir a salir a comer a un restaurante.
2. El servicio *delivery*, el cual ofrecen sus productos a precios bajos porque no tienen un local, el cual les incrementaría sus costos en el producto final.
3. Los mercados, los cuales mayormente sus precios resultan ser más atractivos que el de un restaurante. Además, hay turistas que prefieren comer en un mercado debido a que quieren experimentar el turismo vivencial.
4. Llevar la comida que se prepara en casa al trabajo o centros de estudios.

Para neutralizar los peligros anteriormente mencionados, los restaurantes deben de buscar una estrategia cruzada que sirva como complemento de las ventas de platillos conocidos, como, por ejemplo, ofrecer descuentos o *delivery* a través de las redes sociales, la persona que cumpla años no pague siempre y cuando valla acompañado por un grupo de amigos, que los mozos utilicen carritos para ofrecer postres, ofrecer combos combinando platos conocidos y menos conocidos.

### **1.2.3. Intorno (Empresa: Restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión)**

El intorno se orientará al restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, el cual se desarrollará mediante la Cadena de Valor (Porter, 1987/2005), conformado por las actividades primarias y de apoyo. (Véase la Figura 16).

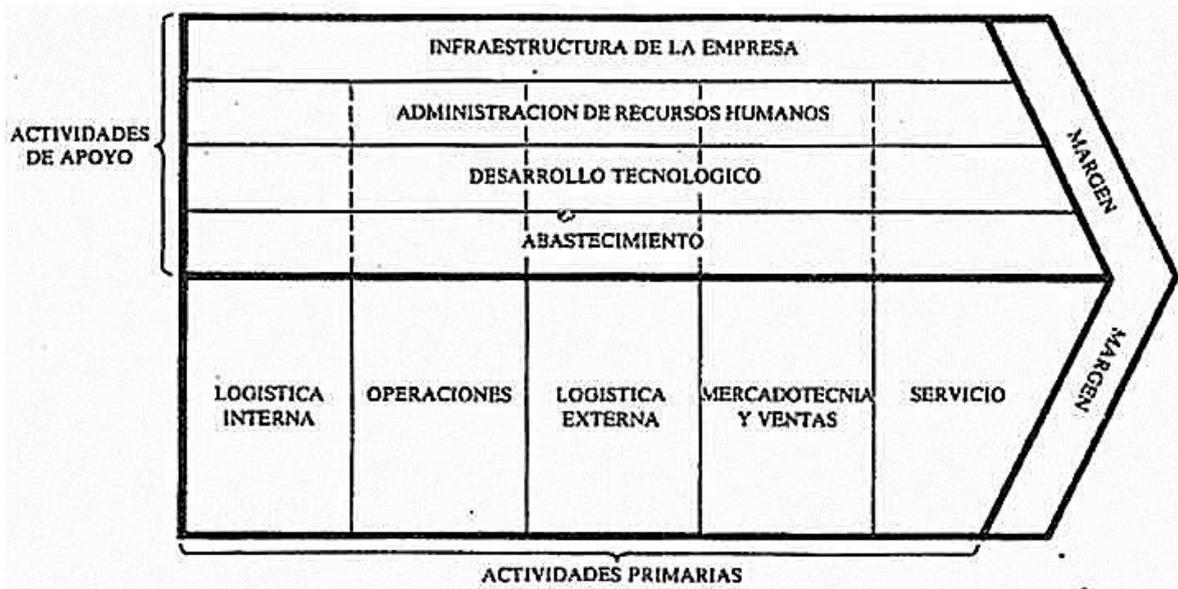


Figura 16. La cadena genérica de valor

Fuente: Porter (1987/2005, p. 37).

### Actividades primarias o principales del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión

**Logística interna:** son las actividades de recepción y almacenamiento de las materias primas (alimentos y bebidas).

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Carencia o falta de personal idóneo en la recepción de las materias primas (alimentos y bebidas) debido a que dicha función generalmente la realiza algún miembro de la cocina, el cual no posee los conocimientos adecuados para desempeñar dicha función.

- b. El almacén de las materias primas (alimentos y bebidas) muchas veces es un lugar que no reúne las condiciones mínimas para una adecuada conservación de los alimentos, como son la ventilación e iluminación.
- c. Escaso o nulo conocimiento de los procedimientos para facilitar el manejo y conservación de las materias primas (alimentos y bebidas) como son: la limpieza del almacén, el control de la temperatura, almacenamiento individualizado de productos congelados y no congelados, rotación de las materias primas y control de inventarios.

**Cocina (operaciones):** comprende la transformación de las materias primas (alimentos y bebidas) en el producto final (platos).

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. El personal de cocina no tiene cuidado en la preparación de los alimentos, sobre todo en las horas o en los días donde hay gran afluencia de público.
- b. Escasa o nula estandarización de las recetas, lo cual repercute en los costos. Lo que sucede es que el personal de cocina no utiliza las medidas establecidas por cada ingrediente en la preparación de los platos.
- c. Muchas veces la limpieza no se realiza adecuadamente al cierre del restaurante, el cual puede ocasionar incendios y aparición de plagas (roedores y/o insectos).

**Salón-Comedor (logística externa):** es el servicio del producto final (platos) al cliente.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Demora en la toma y/o en entrega de los pedidos (platos) al cliente, sobre todo en las horas o en los días donde hay gran afluencia de público.

- b. Entregar un plato que no ha solicitado el cliente, debido a errores en la toma del pedido.
- c. No todos los platos que se ofrecen se encuentran en la carta del restaurante.
- d. La facturación de la cuenta no guarda relación con el pedido del cliente.

**Marketing y ventas:** son los medios para promocionar el restaurante.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Generalmente el marketing no se le da la debida importancia porque se terceriza, con lo cual la responsabilidad recae en un tercero y no en la administración del restaurante.
- b. Escaso o nulo equipo de ventas, esta función generalmente la realiza sólo el administrador.
- c. No hay segmentación de mercado porque se quiere abarcar a todos los públicos.
- d. Escaso o nulo empleo de las redes sociales en la estrategia de marketing del restaurante.

**Postventa (servicio):** son los medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Carencia o falta de una base de datos de los clientes, que serviría para conocer sus gustos y preferencias, y así ofrecer mejores servicios.
- b. Escaso o nulo conocimiento de los procedimientos para garantizar la fidelización de los clientes como son: el manejo de quejas o preguntarles que les pareció la comida antes de que se retiren del establecimiento, con el fin de recibir *feedback*.

**Actividades de apoyo o auxiliares del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

**Infraestructura del restaurant:** es la que da apoyo a toda la cadena de valor. Comprende las actividades de administración del restaurante, planificación, finanzas, contabilidad, legal y administración de la calidad.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Existe una escasa o nula planificación en el restaurante por parte de los propietarios o administradores.
- b. La administración de la calidad no es estándar por parte del personal operativo.

**Administración de recursos humanos:** comprende las actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de los colaboradores del restaurante.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Hay alta rotación del personal.
- b. La mayoría del personal que labora en el restaurante no se encuentra calificado porque no posee estudios técnicos o superiores relacionados a la gastronomía.
- c. No hay un adecuado análisis de puestos porque el personal muchas veces desempeña funciones que no está acorde a su perfil.
- d. Falta más capacitación en el talento humano para un desempeño óptimo en sus funciones.

**Desarrollo tecnológico:** son las actividades que sirven para mejorar los procesos del restaurant.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. El restaurante no invierte en tecnología debido a los altos costos del mismo. Sin embargo, es importante analizar el costo-beneficio que podría obtener.

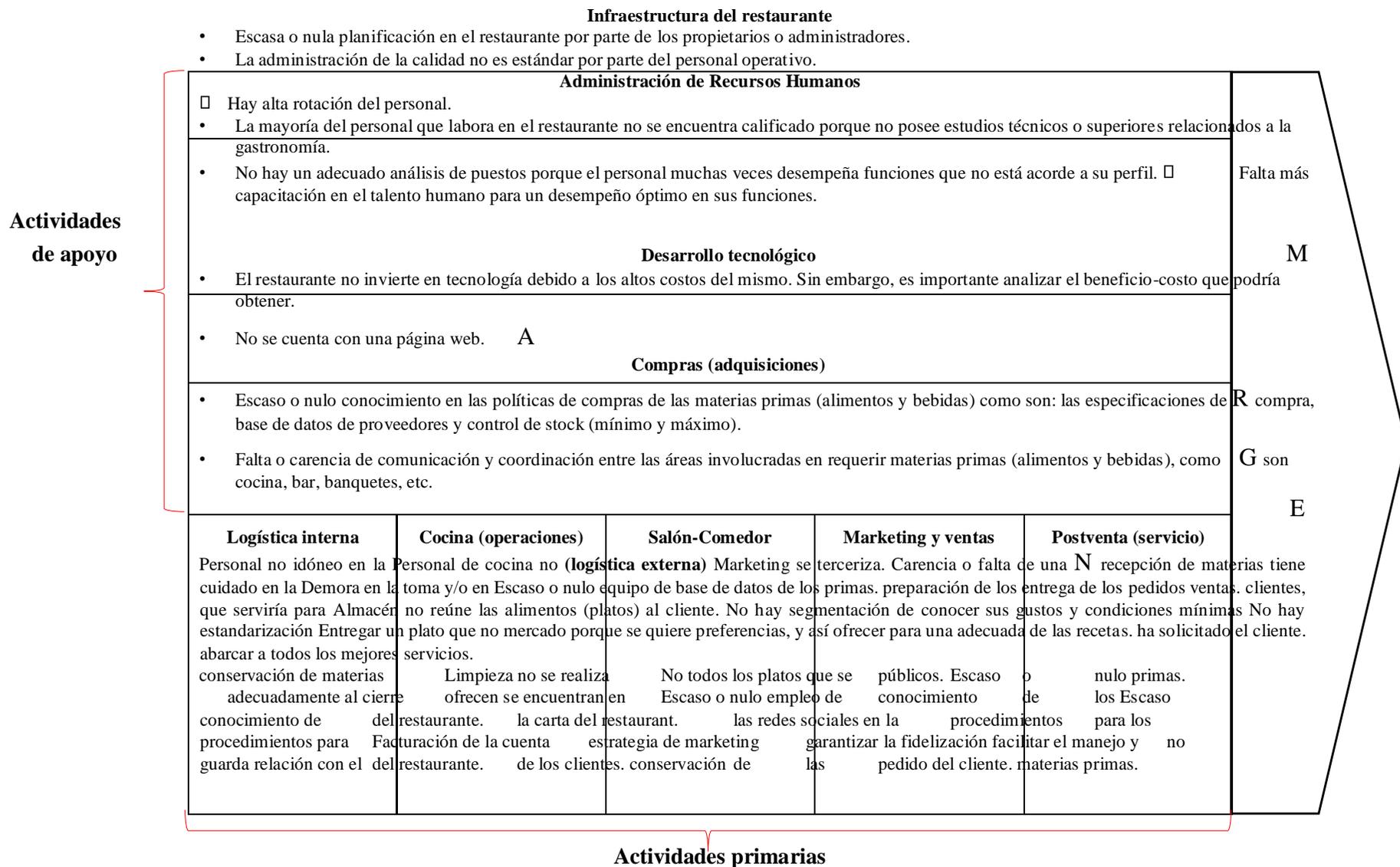
- b. No se cuenta con una página web.

**Compras (adquisiciones):** involucra a la compra de las materias primas que se emplearán en la cadena de valor.

Las deficiencias que se pueden encontrar son las siguientes:

- a. Escaso o nulo conocimiento en las políticas de compras de las materias primas (alimentos y bebidas) como son: las especificaciones de compra, base de datos de proveedores y control de stock (mínimo y máximo).
- b. Falta o carencia de comunicación y coordinación entre las áreas involucradas en requerir materias primas (alimentos y bebidas), como son cocina, bar, banquetes, etc.

Una vez identificadas las actividades primarias y secundarias se procederá a la esquematización de la cadena de valor. (Véase la Figura 17).



**Figura 17. La cadena de valor del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Adaptado de Porter (1987/2005).

#### **1.2.4. Preguntas de investigación**

La presente tesis pretende responder las siguientes preguntas de investigación:

##### **Problema general**

¿De qué manera una propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar optimizará la calidad del servicio y logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana?

##### **Problemas específicos**

- ¿Qué relación existe entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana?
- ¿Qué relación existe entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana?
- ¿Qué relación existe entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana?

#### **1.2.5. Justificación del estudio**

En la actualidad el Perú está viviendo un boom gastronómico que ha traspasado las fronteras. Cada día se incrementa el número de turistas que visitan nuestro país motivados en probar la gastronomía peruana. Por otro lado, el poder adquisitivo de los peruanos ha aumentado, lo que se ve reflejado en que hay una motivación por salir a comer fuera de casa.

Como consecuencia, esto ha derivado en que cada día se inauguren un mayor número de restaurantes en la capital. Es así como los dueños del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión detectaron una oportunidad de negocios y decidieron aventurarse en la apertura del restaurant.

Sin embargo, para que el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión siga expandiéndose y desarrollándose es necesario que cuenten con un plan estratégico que les sirva de guía para saber a dónde quieren llegar y cómo lo van a lograr. Asimismo, el plan estratégico les permitirá ser sostenibles a largo plazo y no clausurar como ha ocurrido con otros restaurantes del medio. Por otro lado, el plan estratégico les ayudará a mejorar la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

Se pretende demostrar que el estudio tiene una relevancia social porque beneficiará a los *stakeholders* (grupos de interés):

- a. Por un lado, se encuentran los propietarios del restaurant porque podrán incrementar sus utilidades y serán sostenibles a largo plazo.
- b. A los colaboradores del restaurant, porque tendrán más oportunidades laborales.
- c. A los clientes, porque podrán recibir un servicio de calidad.
- d. A la población, porque se crearán más puestos de trabajo.
- e. Al gobierno, porque incrementarán sus ingresos debido a lo recaudado en impuestos y con ellos podrán invertir en obras diversas para la sociedad.
- f. A los proveedores, porque incrementarán sus utilidades con las ventas realizadas al restaurant.

Por lo expuesto, con la presente investigación se tienen los siguientes aportes:

1. En el aspecto teórico, el estudio contribuirá al desarrollo de un plan estratégico del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, que servirá como modelo para que otros restaurantes lo puedan replicar en sus establecimientos.
2. En el aspecto práctico, el estudio servirá para que los propietarios del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión tomen mejores decisiones en su organización y mejoren la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

### **1.3. Antecedentes relacionados con el tema**

#### **1.3.1. Internacionales**

A nivel internacional existen estudios relacionados con el tema de la presente investigación, como es el caso de Franco (2014), en su tesis titulada *“Planificación Estratégica y desarrollo empresarial para el Restaurante Término Medio”*, planteó la puesta en práctica de una Planificación Estratégica para lograr un mejor desarrollo empresarial del Restaurante Término medio. El objetivo de esta fue diseñar la Planificación Estratégica para optimizar el desarrollo empresarial en el Restaurante Término Medio. Utilizó como metodología el diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), se realizaron encuestas a los clientes y personal del restaurant. Además, se aplicó una entrevista al gerente del restaurant.

Se llegaron a conclusiones tales como, que el desarrollo empresarial en el restaurante “Término Medio” ubicado en el barrio Ficoa en la ciudad de Ambato, no presenta una adecuada estructura y funcionalidad. Además, la mala aplicación del desarrollo empresarial y planificación estratégica no ha permitido una correcta gestión en la empresa. Otra conclusión, es que no existe una adecuada planificación estratégica. Por otro lado, la

importancia de aplicar una planificación estratégica en la empresa es fundamental para una gestión efectiva de la misma. Por último, los diferentes tipos de estrategias propuestas en la planificación estratégica desarrollarán de mejor manera la gestión de la empresa logrando así una evolución significativa en la misma.

García & López (2014), en su artículo científico titulado “*Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional*”, plantearon el estudio de la competitividad de las empresas cuyo giro es la preparación y venta de alimentos en establecimientos denominados restaurantes. El objetivo de esta fue medir el nivel de competitividad de los restaurantes de cocina internacional en la ciudad de Ensenada, B.C. Utilizaron como metodología el diseño cuantitativo, se realizaron encuestas a los gerentes generales o a los dueños de los restaurantes de cocina internacional de Ensenada.

Se llegaron a conclusiones tales como: que la variable recursos humanos pone de manifiesto la relevancia que tiene el capital humano en este sector, donde muchas veces se depende de un chef para mantener la calidad, presentación, sabor e inocuidad en los platillos. De ahí la relevancia de tener una adecuada gestión de los recursos humanos, donde se contemplen estrategias para su permanencia o suplencia en caso de que salgan de la empresa.

Guadalupe (2014), en su tesis titulada “*Plan Estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.*”, planteó a los propietarios del restaurante tener una visión más amplia y clara de lo que se desea y cómo lograrlo, a través de un plan estratégico que permita una toma de decisiones más ágiles y acertadas. El objetivo de esta fue diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus

objetivos. Utilizó como metodología el diseño cuantitativo, se realizaron encuestas al personal de la empresa y los propietarios.

Se llegaron a conclusiones tales como: que el contar con un plan estratégico, orienta a la realización de los objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización. Por ende, este contribuirá a mejorar significativamente la gestión del restaurante Luna Bruja. Otra conclusión, es que el plan estratégico no es un documento definitivo, sino por el contrario es un documento susceptible de revisión con fines de mejorar. Se debe dar seguimiento a los resultados que a través de la implementación del plan se vayan logrando, lo cual permitirá hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales.

Por otro lado, el plan estratégico debe ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales porque es la única forma de poner en acción la visión de futuro que se pretende alcanzar. Esta tarea le corresponde a la alta dirección. Por último, es necesario que todos los niveles de la estructura orgánica se rijan por la misión para garantizar el desarrollo y la permanencia futura de la empresa en el largo plazo.

Magaña, Licón, Kiessling, Soto & Villarreal (2013), en su artículo científico titulado “*Planeación Estratégica de una empresa familiar de comida rápida*”, plantearon obtener información, establecer objetivos y estrategias competitivas, a través de una investigación de mercado y una planeación estratégica. El objetivo de esta fue conducir una investigación de mercado y planeación estratégica participativa para mejorar su competitividad en el mercado de Delicias, Chihuahua. Utilizaron como metodología el diseño cuantitativo, se realizaron encuestas a los consumidores de comida rápida en Delicias.

Se llegaron a conclusiones tales como: a partir de la realización de Planeación Estratégica Participativa la empresa cuenta con personal altamente motivado hacia procesos de calidad, dispuestos a cumplir con la misión y objetivos de la empresa, llevando a cabo eficientemente las estrategias del Plan a cumplirse. Además, se estableció un sistema de políticas para premiar la eficiencia y el compromiso de los empleados, lo que los impulsará a mejorar día con día en sus funciones y cumplir con los objetivos de la empresa y sus objetivos personales. Por último, el propietario de la empresa ahora tiene una amplia visión empresarial, que le permite ser un administrador y un líder eficaz, combinando sus recursos humanos y materiales, en el cumplimiento de sus objetivos.

Jiménez (2009), en su tesis titulada *“Propuesta de plan de gestión de proyectos basado en la teoría de administración de proyectos incorporado a un plan de negocio para el establecimiento de un restaurante de comida vegetariana”*, planteó un plan de gestión de proyecto basado en la teoría de administración de proyectos incorporado a un plan de negocio para establecer un restaurante de comida vegetariana en San Isidro de Vásquez de Coronado. El objetivo de esta fue proporcionar una propuesta de plan de gestión de proyecto basado en la teoría de administración de proyectos incorporado a un plan de negocio para el establecimiento de un restaurante de comida vegetariana en San Isidro de Vásquez de Coronado. Utilizó como metodología el diseño cualitativo, se realizaron entrevistas con expertos y observaciones de campo.

Se llegaron a conclusiones tales como, que el capital humano es muy importante para el éxito del negocio, por lo tanto, se debe: escoger el personal de acuerdo con las labores desarrolladas en el servicio y al tipo de empresa, tener mecanismos que permitan medir su

rendimiento, tener claro los incentivos con los que se va a premiar al personal o los mecanismos de motivación e identificar las necesidades de capacitación del personal.

Delgado (2007), en su tesis titulada “*Modelo de Administración Estratégica, como factor de competitividad para restaurantes típicos*”, planteó un modelo de administración estratégica más idóneo para los restaurantes típicos y así poder elevar su competitividad. El objetivo de la misma fue diseñar un modelo de administración estratégica para los restaurantes típicos que ayuden a mejorar su competitividad. Utilizó como metodología el diseño cuantitativo, se realizaron dos tipos de cuestionarios, el primero dirigido a los empresarios restauranteros y el segundo dirigido a los clientes de los restaurantes.

Se llegaron a conclusiones tales como: con relación a la planificación, los restaurantes típicos carecen de una contextualización clara de lo que es la administración, ya que la mayoría de los que manejan estos establecimientos lo hacen de manera empírica. Por otro lado, con relación a los recursos humanos, las fuentes de financiamiento con las que cuentan sólo las emplean en la mejora de sus establecimientos, dejando de lado la capacitación del personal.

### **1.3.2. Nacionales**

A nivel nacional existen estudios relacionados con el tema de la presente investigación, como es el caso de Carreño (2015), en su artículo científico “*El turismo gastronómico en Lima Metropolitana: Diagnóstico de la oferta y la demanda*”, planteó la identificación de las empresas de alimentos y bebidas localizado dentro del denominado “centro histórico”, que constituyen la oferta existente frente al comportamiento del turista y sus exigencias, con la finalidad de elaborar un diagnóstico de la situación y plantear alternativas para su

desarrollo y mayor satisfacción de ambas partes. El objetivo de esta fue conocer las necesidades y expectativas de los turistas con relación a los servicios de alimentos y bebidas en el centro histórico, a su vez diagnosticar la oferta gastronómica que se brinda.

Utilizó como metodología el diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), se realizó la observación directa, entrevistas y revisión de documentos oficiales ya existentes (municipalidad, Cámara de Comercio). Se llegaron a conclusiones tales como: las empresas correctamente constituidas y debidamente capacitadas se volverán atractivas para el turista, sea este internacional o nacional. Además, la confianza del cliente en el servicio de A&B que se le brinda es fundamental para su desarrollo como emprendimiento, así como para cada uno de sus trabajadores.

Pisconte (2015), en su tesis titulada *“Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad SAC”*, planteó corroborar la importancia de las teorías planteadas sobre liderazgo y el planeamiento estratégico como parte fundamental de la gestión de una organización moderna. El objetivo de esta fue determinar el impacto del liderazgo y planeamiento estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC. Utilizó como metodología el diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), se realizaron cuestionarios a los clientes, colaboradores y proveedores. Además de información estadística, análisis documental, observación y trabajo de gabinete.

Se llegaron a conclusiones tales como: que el liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen a la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC. Por otro lado, se encontraron brechas en cuanto al liderazgo y al planeamiento estratégico de la

organización, por lo cual, es necesario un programa de talento humano y liderazgo. Además, del desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Sarasara (2015), en su tesis titulada *“El planeamiento estratégico del turismo ecológico en América Latina: Caso Posada Amazonas del Perú y del Ecuador”*, planteó incorporar los Ejes de Ecoturismo como parte de la Planeación Estratégica clave que pueda contribuir a la mejora de las actividades Ecoturísticas. El objetivo de esta fue determinar los Ejes del Ecoturismo en las Comunidades Nativas Amazónicas que podrían formar parte de su Plan Estratégico. Utilizó como metodología el diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), se realizaron encuestas a las Comunidades Nativas del Amazonas del Perú y del Ecuador. Además, de entrevistas en profundidad.

Se llegaron a conclusiones tales como que la planeación estratégica les podría representar un instrumento moderno del cual pueden valerse para un mejor aprovechamiento de sus recursos naturales frenando en partes a todo tipo de fugas masivas que propician sus miembros.

Sanchez & Chávez (2014), en su artículo científico *“Evaluación de la calidad del servicio del Restaurante “El Encuentro” de Huaraz, 2013”*, plantearon estudiar al Restaurante “El Encuentro” de la ciudad de Huaraz para determinar sus puntos débiles y mejorar el servicio. El objetivo de esta fue evaluar la calidad del servicio del restaurante “El Encuentro” de Huaraz a través del cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el año 2013. Utilizaron como metodología el diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), se realizaron una entrevista a la gerente general de la empresa, cuestionarios a todo el personal de la empresa y guías de observación.

Se llegaron a conclusiones tales como: que el personal que conforma el equipo de trabajo de la empresa no cuenta con la preparación necesaria para desempeñarse en un restaurante, ya que en su mayoría su formación llega hasta la educación primaria o secundaria. Otra conclusión, es que dentro de los estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa es uno de los puntos más débiles en el restaurante “El Encuentro”, ya que cumple solo con la mitad de los estándares recomendados para tener una gestión óptima. Los puntos que requieren un mayor trabajo para ser mejorados son la gestión de los recursos humanos, asimismo, no se cuenta con un cronograma de reuniones; y tampoco se ha establecido un mecanismo para que el personal comunique sus sugerencias sobre el servicio.

Espinoza (2013), en su tesis titulada “*Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*”, planteó comprobar la importancia de las teorías sobre Planeamiento Estratégico como parte integrante de la Administración Estratégica, constituyéndose en un instrumento fundamental para la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada en Lima Metropolitana. El objetivo de esta fue determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

Utilizó como metodología el diseño mixto (cuantitativo y cualitativo), se realizaron encuestas, entrevistas, información estadística, análisis documental, observación y trabajo de gabinete. Se llegaron a conclusiones tales como: que la aplicación del plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes

de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Plantear una propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

### **1.4.2. Específicos**

- Determinar la relación que existe entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- Determinar la relación que existe entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- Determinar la relación que existe entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

## **1.5. Limitaciones del estudio**

No contar con información de los estados financieros del restaurante para realizar el análisis de rentabilidad de la propuesta del plan estratégico porque los dueños del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión no quisieron brindar dicha la información debido a un tema de confidencialidad.

Con relación al tiempo de respuesta del cuestionario, algunos encuestados contestaban las preguntas apresuradamente, por lo que se tuvo que insistir en la importancia de tomar su tiempo para responderlas en su totalidad, con el fin de evitar sesgos en las respuestas proporcionadas.

Por último, en el aspecto económico la investigación se realizó con recursos propios del investigador. Asimismo, se recurrió a la búsqueda de otras fuentes de financiamiento, como el apoyo de familiares y amistades cercanas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema**

La estructura teórica de la presente investigación se basa en el planeamiento estratégico y calidad, los cuales se desarrollarán a continuación:

#### **2.1.1. Planeamiento estratégico**

La planeación estratégica surgió en la década de 1950, dejándose de lado en la década de 1980 para luego cobrar nuevamente importancia en el mundo empresarial, a partir de la década de 1990 en adelante (David, 2013).

#### **Definición de planeamiento estratégico**

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico. Una de ellas es la de Drucker (1984), citado por Chiavenato y Sapiro (2011) quien menciona que “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (p. 25).

Otra definición diferente es la de Steiner (1983/2005, pp. 20 y 21) quien menciona que la planeación estratégica se le debe definir desde cuatro puntos de vista: el porvenir de las decisiones actuales, un proceso, una filosofía y una estructura (Véase la Tabla 11).

**Tabla 11. Definiciones de la planeación estratégica según Steiner**

N°	Puntos de vista	Definiciones
1	El porvenir de las decisiones actuales	La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros.
2	Proceso	La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3	Filosofía	La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
4	Estructura	La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Fuente: Adaptado de Steiner (1983/2005, pp. 20 y 21).

En cambio, Chiavenato y Sapiro (2011) mencionan que “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 25).

López (2013) menciona que el pensamiento estratégico es:

La capacidad del ser humano de situar a la organización en una perspectiva futura, a partir de la interrelación de las condiciones del ambiente con su identidad, intereses, capacidades y recursos; lo que permite diseñar alternativas de acción que conduzcan a la construcción de la apuesta de futuro. (p. 222).

Por su parte, David (2013) afirma que “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5).

El autor peruano D'Alessio (2008) menciona que “la administración estratégica se puede definir como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo por medio de la gerencia del proceso estratégico” (p. 27).

### **Administración estratégica vs planeación estratégica**

David (2013) menciona que la administración estratégica es igual a planeamiento estratégico. Sin embargo, señala que en algunas ocasiones puede haber diferencias con los términos. (Véase la Tabla 12).

**Tabla 12. Diferencias entre administración estratégica y planeación estratégica**

Administración estratégica	<input type="checkbox"/> Utilizado en el campo académico. <input type="checkbox"/> Se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias. <input type="checkbox"/> Propósito: crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.
Planeación estratégica	<input type="checkbox"/> Utilizado en mundo de los negocios. <input type="checkbox"/> Se refiere sólo a la formulación de estrategias. <input type="checkbox"/> Busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

Fuente: Adaptado de David (2013, p. 5).

### **Interrogantes del proceso estratégico**

La planificación estratégica ayuda a contestar las siguientes interrogantes (D'Alessio, 2008, p. 8):

- ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes?

- ¿Cómo puedo mejorar mi organización?
- ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado?
- ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan?
- ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

### Características del proceso estratégico

D'Alessio (2008, p. 9) menciona que existen tres características del proceso estratégico, tal como se muestra en la Figura 18



**Figura 18. Características del proceso estratégico**

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2008, p. 9).

### Objetivos del proceso estratégico

Para llevar a cabo el proceso estratégico se deben cumplir con tres objetivos (D'Alessio, 2008, p. 10):

- Productividad y competitividad.
- Ética y legalidad.

- Compromiso social.

### **Problemas en la planeación estratégica**

Algunos autores señalan que la planeación estratégica presenta ciertos problemas, como es el caso de Mintzberg (1994), citado por López (2013, p. 231), quien señala tres falacias del proceso de planeación:

1. Falacia de la predeterminación,
2. Falacia de la separación.
3. Falacia de la formalización y la “gran falacia” que consiste en no haber denominado la planeación estratégica como “programación estratégica”.

Wilson (1994), citado por López (2013, p. 231) también menciona otros problemas de la planeación estratégica, el cual los denomina los siete pecados capitales de la planeación estratégica:

1. El personal se hizo cargo de la planeación.
2. El proceso dominó al personal.
3. Los sistemas de planeación estaban diseñados para no producir ningún resultado.
4. La planeación se centró en el juego de las fusiones, adquisiciones y desinversiones a expensas del desarrollo del negocio principal.
5. Los procesos de planeación no lograron desarrollar verdaderas alternativas estratégicas.
6. La planeación descuidó los requisitos organizacionales y culturales de la estrategia.

Por su parte D'Alessio (2008, p. 15) señala que existen dos males endémicos a los cuales enfrentar:

1. No proyectar la organización al futuro aduciendo que, como todo es cambiante e incierto, se debe resolver el día a día y no existe tiempo para pensar en el futuro.
2. Manejar las organizaciones sólo con especialistas que carezcan de una visión integral de la organización.

## Escuelas de planeación estratégica

Como se ha podido apreciar los autores definen la planificación estratégica desde varios puntos de vista, es por esa razón que es necesario conocer las diferentes escuelas o dimensiones de la planeación estratégica, tal como se muestra en la Tabla 13

**Tabla 13. Escuelas de la planeación estratégica según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel**

Tipos	Subtipos	Característica
Escuelas de carácter preceptivo y normativo	Escuela de la planeación	La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros.
	Escuela del diseño	Parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y oportunidades).
	Escuela del posicionamiento	La planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente.
Escuelas de carácter descriptivo y explicativo	Escuela de las iniciativas emprendedoras	Enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio.
	Escuela cognitiva	La planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.
	Escuela de aprendizaje	La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo.
	Escuela del poder	La planeación estratégica es un proceso de índole política, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y la componenda (perspectiva micro e intrarregional).
	Escuela de la cultura	La planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema.
	Escuela del entorno	La planeación estratégica se deja de entender como un proceso formal, rígido y secuencial, que sigue etapas preestablecidas, y se reconoce su componente global y contingente de los eventos del entorno.
	Escuela de la configuración	La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo con cada tipo de situación del entorno con el propósito de integrar y articular a sus diferentes partes.

Fuente: Adaptado de Chiavenato y Sapiro (2011, pp. 35 – 41).

## **Modelos de planeación estratégica**

A continuación, se presentan algunos modelos de planeación estratégica, los cuales proporcionarán una idea de los pasos que se deben contemplar en el desarrollo de un plan estratégico.

### **Modelo de planeación estratégica según Steiner**

Steiner (1983/2005) menciona que “no existe un solo modelo de planeación para cualquier organización” (p. 39). Sin embargo, él propone un modelo de planeación estratégica, que puede ser adaptado por cualquier tipo de organización. Dicho modelo consta de tres secciones principales: premisas de planeación, formulación de planes, implementación y revisión. (Véase la Figura 19).

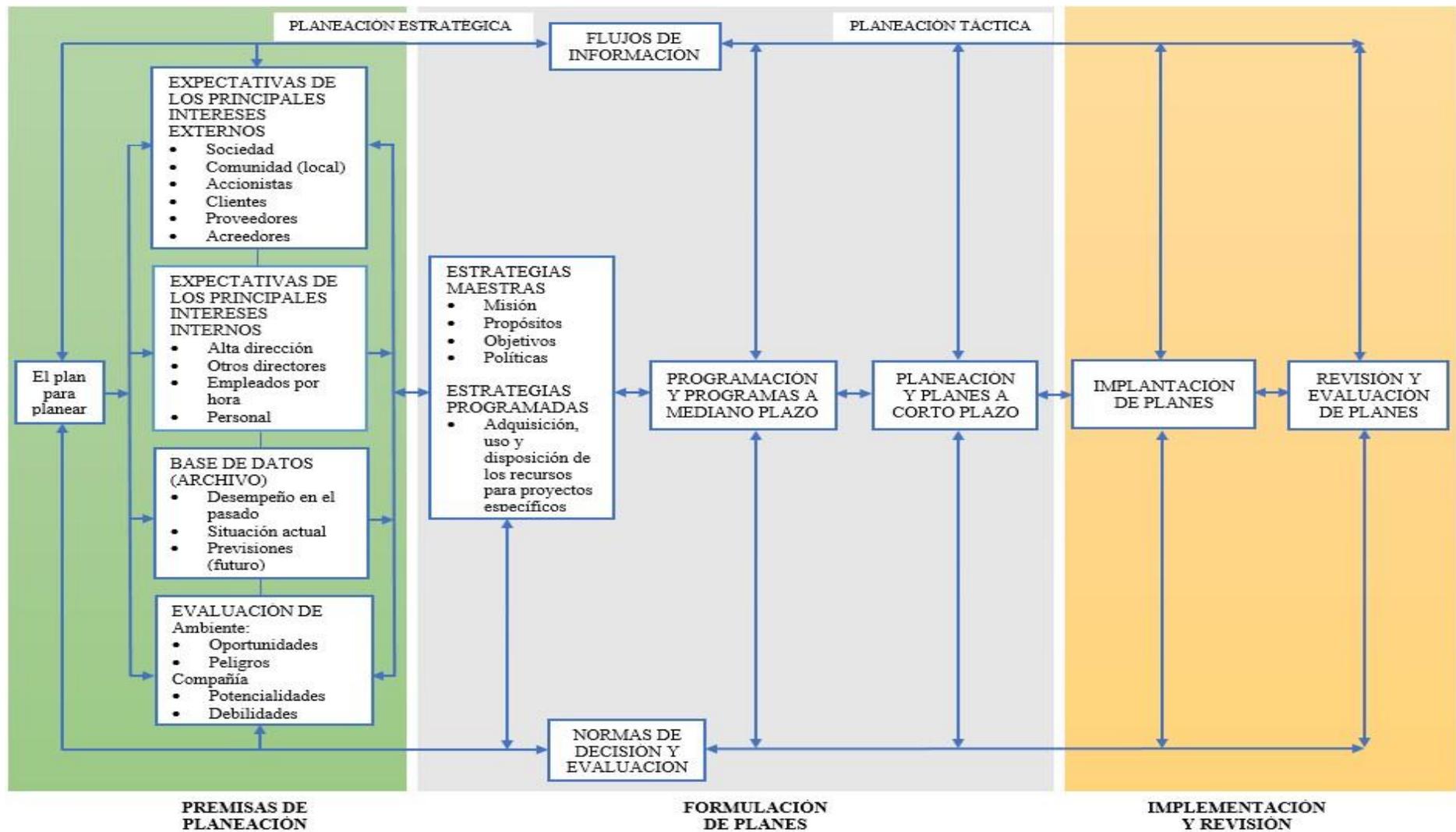


Figura 19. Modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática según Steiner

Fuente: Adaptado de Steiner (1983/2005, pp. 23 – 26).



La diferencia que se puede apreciar en el modelo propuesto por Steiner (1983/2005) son los siguientes:

- No solo se basa en la planeación estratégica, sino que también comprende a la planeación táctica.
- El modelo puede ser adaptado para la planeación operativa.
- No se desarrollan matrices para la formulación de estrategias.

### Modelo de planeación estratégica según Chiavenato y Sapiro

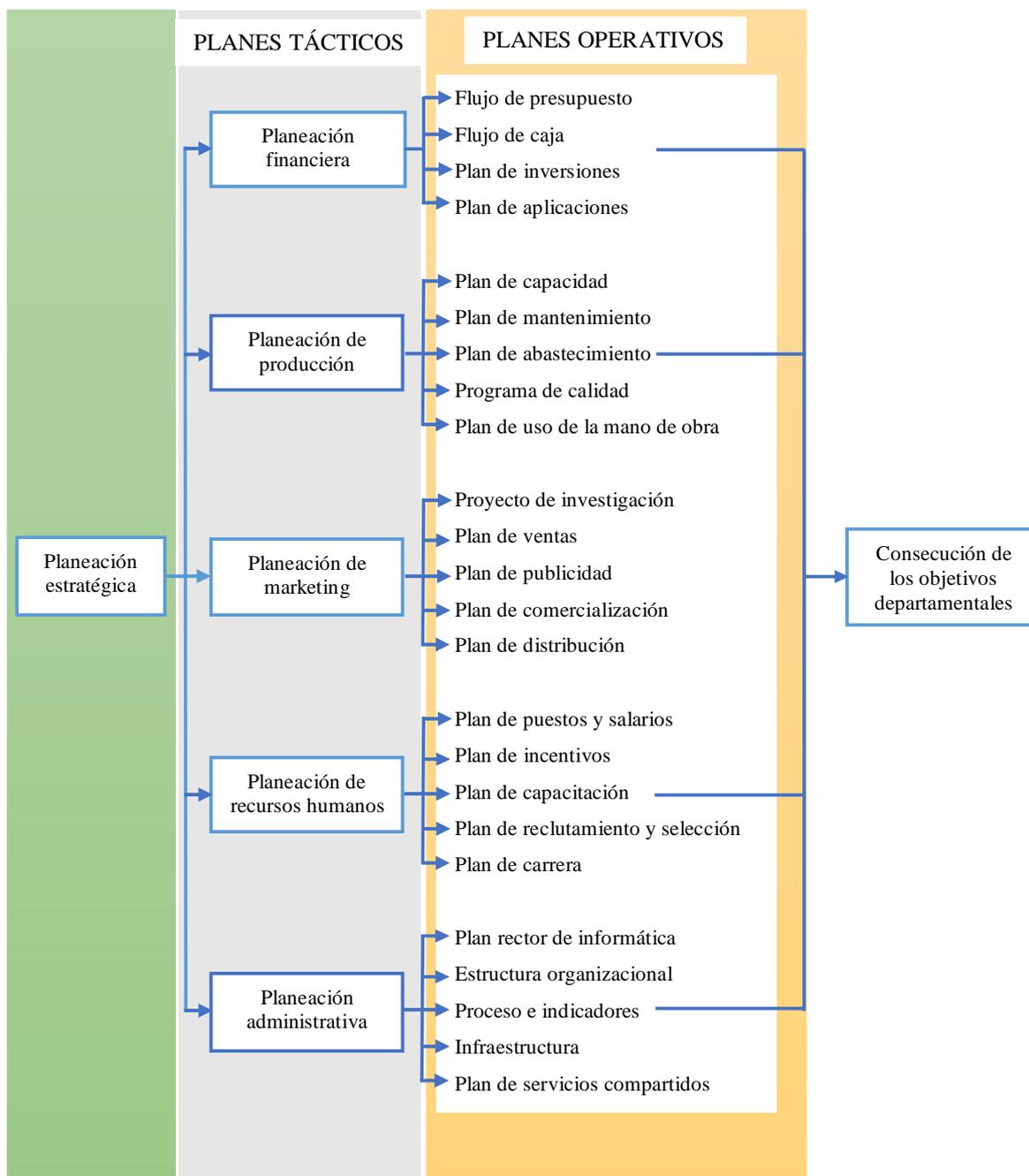
El modelo de planeación estratégica que presentan Chiavenato y Sapiro tiene la influencia de Steiner, Mintzberg y los autores Wheelen y Hunger. (Véase la Figura 20)



**Figura 20. Modelo general del proceso estratégico según Chiavenato y Sapiro**

Fuente: Chiavenato y Sapiro (2011, p. 47).

Los autores Chiavenato y Sapiro (2011) coinciden con Steiner en que, para poder cumplir con los objetivos organizacionales formulados en el plan estratégico, es necesario también formular de manera integrada y articulada los planes tácticos y operativos. (Véase la Figura 21)



**Figura 21. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo**

Fuente: Chiavenato y Sapiro (2011, p. 27).

## Modelo de planeación estratégica según David

David (2013) menciona que la planeación estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. (Véase la Figura 22).

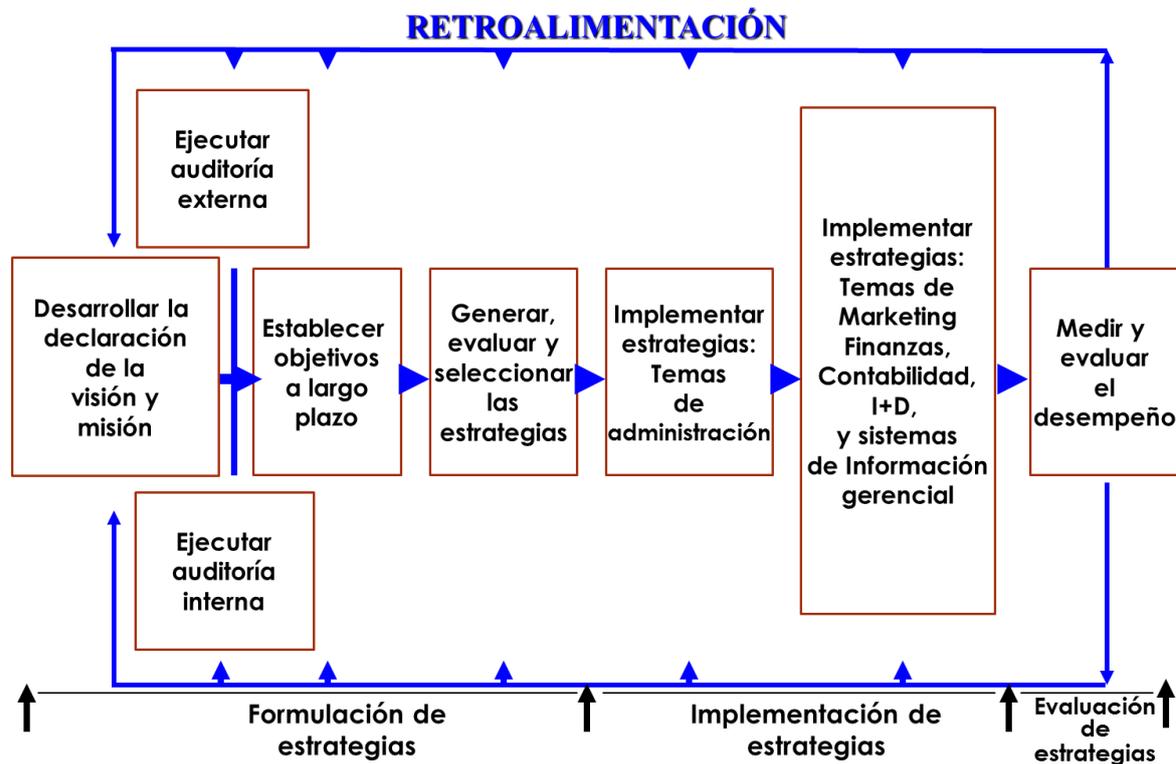


Figura 22. Modelo integral de la administración estratégica según David

Fuente: David (2013, p. 14).

Para ello, como primer paso es desarrollar la declaración de la visión y misión. Ambas tienen un significado diferente, pero se complementan. Por un lado, “la visión responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?” En cambio, “la declaración de la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?” (David, 2013, p. 10).

Una vez definido la visión y misión se pasará a realizar un análisis externo (oportunidades y amenazas) y un análisis interno (fortalezas y debilidades), los cuales ayudarán a la formulación de los objetivos a largo plazo.

Seguidamente, a diferencia de otros autores David (2013) propone que se realicen nueve matrices, los cuales servirán para la formulación y selección de la mejor estrategia para la organización. (Véase la Tabla 14).

**Tabla 14. Modelo analítico para la formulación de las estrategias**

Etapas	Matrices	Descripción
Etapa 1: Etapa de los insumos Resume información básica necesaria para formular estrategias	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Evalúa las oportunidades y amenazas externas de la empresa (macroentorno).
	Matriz de perfil competitivo (MPC)	Realiza un comparativo entre la empresa y sus competidores.
	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	Evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa (intorno).
Etapa 2: Etapa de adecuación Genera estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores internos y externos	Matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA)	Determina 4 tipos de estrategia: DO, FA, DA y FO
	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Indica si una estrategia debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.
	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Muestra en forma gráfica las diferencias entre su participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.
	Matriz interna-externa (IE)	Es similar a la matriz BCG, pero requiere mayor información.
	Matriz de la estrategia principal	Se basa en la posición competitiva y el crecimiento en el mercado.
Etapa 3: Etapa de decisión Indica objetivamente cuáles son las mejores estrategias planificación estratégica (MCPE) alternativas	Matriz cuantitativa de las mejores estrategias planificación estratégica (MCPE) alternativas	Analiza los insumos de la etapa 1 y los resultados de la etapa 2.

Fuente: Adaptado de David (2013, pp. 174 – 200).

Por último, una vez seleccionada la estrategia se pasará a implementarla en todos los departamentos de la organización y cada cierto tiempo se deberá hacer una evaluación al plan estratégico, para hacer alguna corrección, en caso fuese necesaria.

## Modelo de planeación estratégica según D'Alessio

D'Alessio (2008) menciona que la planeación estratégica consta de tres etapas: la formulación o planeamiento estratégico, la implementación o dirección estratégica y la evaluación o control estratégico. (Véase la Figura 23).

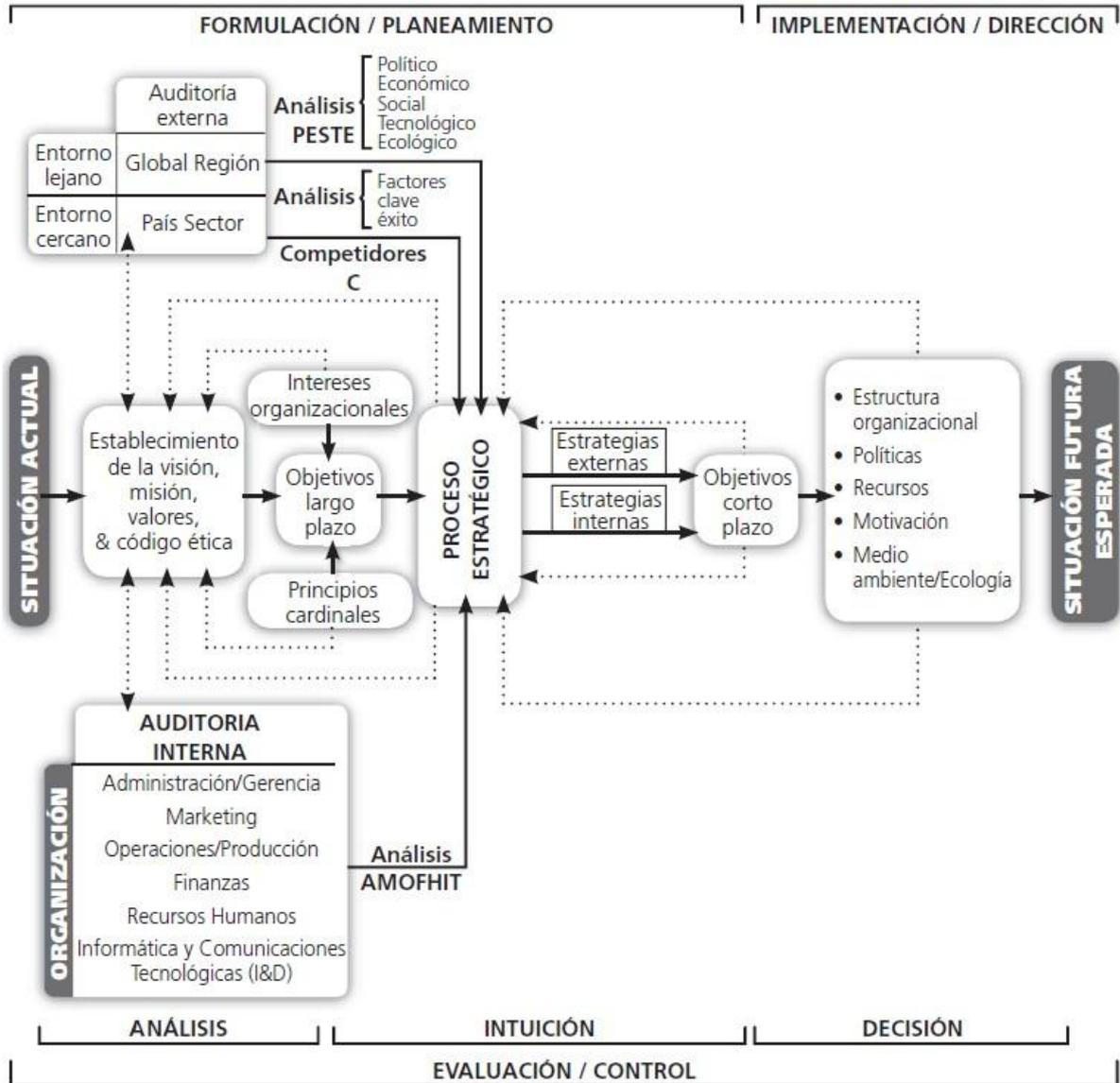


Figura 23. Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'alesio (2008, p. 20).

Como se puede apreciar el modelo propuesto por D'Alessio (2008) es similar al de David (2013), salvo algunas diferencias los cuales son:

En la etapa de formulación o planeamiento además de la definición de la visión y misión, se deben agregar los valores y el código de ética.

La otra diferencia es que D'Alessio (2008), a diferencia de otros autores, propone que se realicen trece matrices. Estas matrices servirán para la formulación y selección de la mejor estrategia para la organización. (Véase la Tabla 15).

**Tabla 15. Matrices usadas en el proceso**

Etapas	Siglas	Matrices
Insumos	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externos
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
Procesos	MFODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
Productos	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
	MR	Matriz de Rumelt
	ME	Matriz de ética

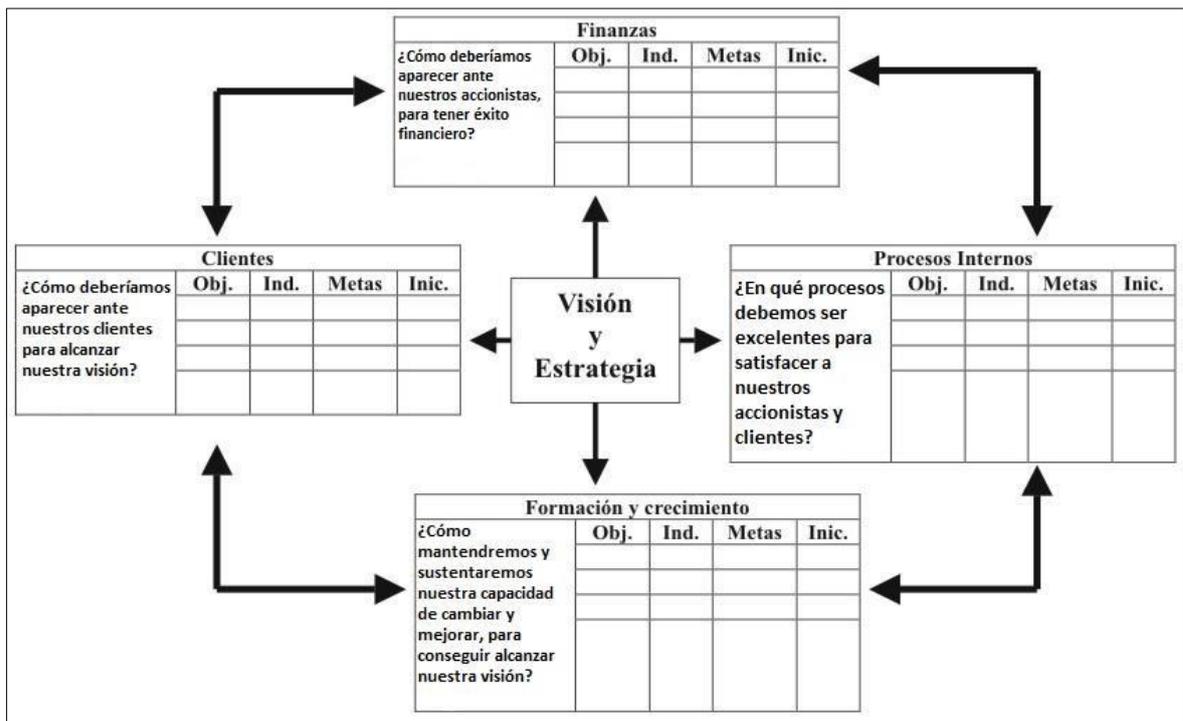
Fuente: Adaptado de D'Alessio (2008, p. 23).

Por último, en la etapa de evaluación D'Alessio (2008) menciona que se debe aplicar el *balanced scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control.

**El *balanced scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Hasta aquí se ha visto el proceso del planeamiento estratégico según diversos autores. Sin embargo, ninguno de ellos menciona como controlar lo que se ha formulado en el plan estratégico, a excepción de D'Alessio (2008). Es por esa razón que en los años 90 los autores Kaplan y Norton (2002) presentaron el *balanced scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral (CMI).

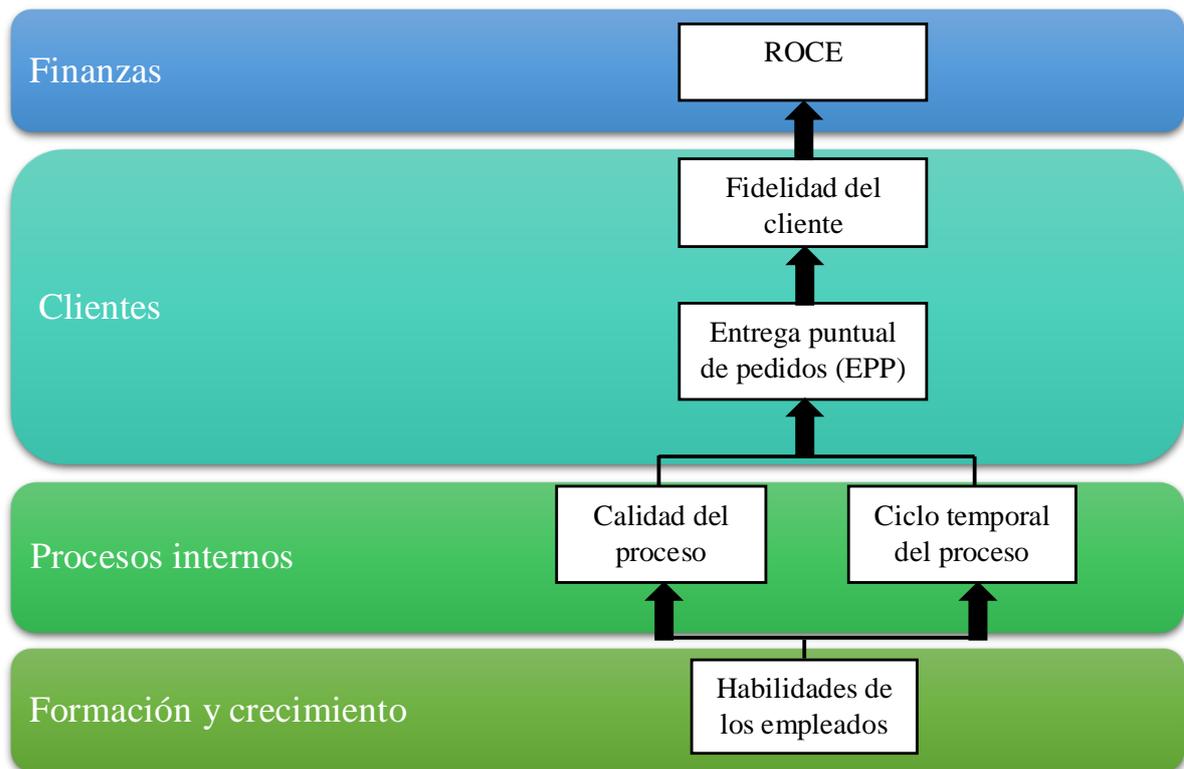
Ellos afirman que las organizaciones no solo deberían enfocarse en el aspecto financiero, que viene a ser la parte tangible, sino también en la parte intangible. Es por ello que diseñaron el cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión, el cual consiste en convertir la visión y estrategia de una empresa en acción y resultado, mediante cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Véase la Figura 24).



**Figura 24. Estructura del cuadro de mando integral**

Fuente: Kaplan y Norton (2002, p. 22).

Kaplan y Norton (2002) mencionan que para elaborar el Cuadro de Mando Integral (CMI) es importante que las cuatro perspectivas deban tener una relación causa-efecto, tal como se muestra en la Figura 25



**Figura 25. Relaciones causa – efecto**

Fuente: Kaplan y Norton (2002, p. 45).

No hay que olvidar que “cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización” (Kaplan y Norton, p. 45).

Sin embargo, surge la interrogante ¿son suficientes las cuatro perspectivas propuestas? Los autores Kaplan y Norton (2002) responden a la interrogante diciendo:

No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Aún no conocemos empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales. (p. 52)

Por ende, cada empresa deberá elaborar el cuadro de mando integral de acuerdo a sus necesidades y sin olvidar que deben ir alineados con la visión y estrategia de la organización.

Los autores también enfatizan que para que el cuadro de mando integral (CMI) sea implementado con éxito es necesario la participación de todos los miembros de la organización, desde los colaboradores hasta la alta gerencia.

Por último, el cuadro de mando integral (CMI) puede ser utilizado por cualquier tipo de organización, ya sean estas grandes o pequeñas, privadas o estatales.

### **2.1.2. Calidad del servicio**

#### **Definición de calidad**

Para conocer que es calidad, es necesario saber que dicen los padres de la calidad al respecto.

Deming (1989) menciona que es difícil dar una definición de calidad porque esta depende de cada persona. Sin embargo, indica que “la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características commensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario” (p. 132).

En cambio, para Juran (1990) “la calidad tiene múltiples significados. Un significado de la calidad es el comportamiento del producto... Otro significado de la calidad es la ausencia de deficiencias... Una definición sencilla de calidad es adecuación al uso” (p. 9). Sin embargo, menciona que esa definición debe ser ampliada.

Una definición diferente es la de Crosby (1987/1992) quien menciona que la calidad es “cumplir con los requisitos” (p. 23).

Ishikawa (1994) emplea el término control de calidad, el cual “consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción” (p. 2).

Una definición moderna que podría resumir las de los padres de la calidad es la de Armendáriz (2013) quien menciona que “en la actualidad, el concepto de calidad está totalmente ligada al cliente, la calidad es proporcionar a nuestros clientes aquello que esperan de un producto o servicio” (p. 2).

En dicha definición la palabra servicio es muy importante porque “cada cliente es distinto y su percepción del servicio es siempre subjetiva, por eso es más difícil de valorar” (Armendáriz, 2013, p. 28). En cambio, un producto si se puede medir.

A pesar de que los aportes de los padres de la calidad fueron en el siglo XX, estos no han perdido vigencia, al contrario han servido para que la teoría de la calidad siga evolucionado.

## **Definición de servicio**

Al igual que la calidad las definiciones de servicio son variadas. Una de ellas es la de Kottler y Armstrong (1997), citado por Betancourt-Ramírez, Aldana-de-Vega, & Gómez-Betancourt (2014) donde mencionan que “el servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo” (p. 62).

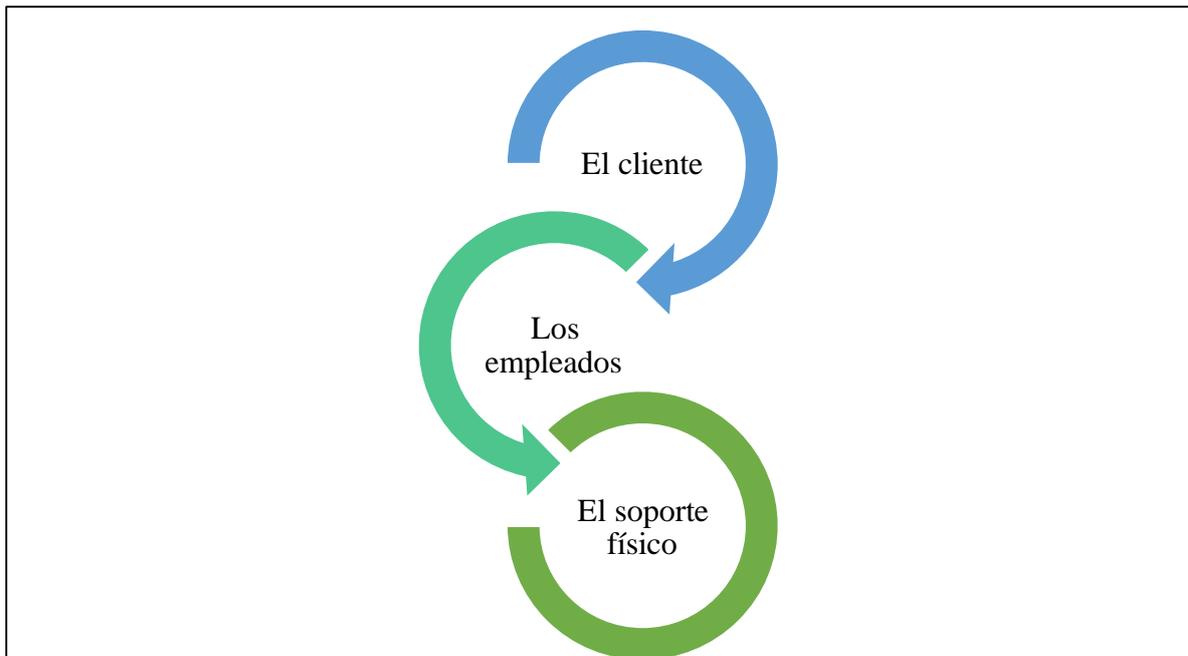
Betancourt-Ramírez et al. (2014, p. 62) afirman que “el servicio, es un conjunto de acciones que se materializan en procesos y que tiene características como la intangibilidad, que requiere de un proceso y de interacciones entre sus elementos” (p. 63).

Por el contrario, Vargas y Aldana (2011), citado por Betancourt-Ramírez et al. (2014) mencionan que el servicio es “el conjunto de actividades diseñadas para construir procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera” (p. 63).

Una definición enfocada a la gerencia es la de Cabrera (2013) quien indica que “el servicio es una cuestión de actitud y comienza por la gerencia” (p. 157).

## **Elementos del servicio**

Existen tres elementos del servicio que interactúan entre sí (Armendáriz, 2013), tal como se muestra en la Figura 26



**Figura 26. Elementos del servicio**

Fuente: Adaptado de Armendáriz (2013, p. 28).

### **Características del servicio**

Autores como Albretch (1994); Kotler y Armstrong (1997); Juran (1990); Lamata (1987); Larrea (1991); Lovelock (2004); Stanton, Etzel y Walker (1996); Tschohl (1994), citado por Betancourt-Ramírez et al. (2014, p. 62) mencionan que el servicio presenta las siguientes características:

- Es intangible.
- Existe interrelación entre el cliente interno y el cliente externo.
- Es inseparable.
- Es heterogéneo.
- Es perecedero.
- Es integral.

## **Definición de calidad del servicio**

Revisado las definiciones sobre calidad y servicio surge la pregunta ¿que es calidad del servicio?.

Autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), citado por Betancourt-Ramírez et al. (2014) mencionan “que la calidad en el servicio es la percepción que tienen los consumidores a partir de una comparación de lo que ellos sintieron de la compañía que presta el servicio” (p. 63).

Para Gelinier (1989), citado por Betancourt-Ramírez et al. (2014) “la calidad en el servicio consiste en llevar a cabo las funciones y cumplir las normas previstas, sin desfallecer: ausencia de defectos, fiabilidad, operatividad de mantenimiento, disponibilidad, etc.” (p. 63 y 64).

Otra definición es la de Aldana (2010), citado por Betancourt-Ramírez et al. (2014) quien indica que:

...la calidad en el servicio se traduce en el grado en el cual el servicio satisface los requerimientos, deseos, necesidades y expectativas del cliente, procurando que al hacer la prestación del servicio, se busque exceder las expectativas y superar las percepciones, consiguiendo armonizar la cultura, la estrategia, los recursos, el talento humano, con actitud positiva y compromiso, recordando siempre hacer bien las cosas desde la primera vez y buscando la mejora continua. (p. 64)

Una definición enfocada en el personal es la de Cabrera (2013) quien menciona que la

“calidad en el servicio significa que cada persona de la empresa “siente el servicio” y “sufre” cada vez que alguien lo critica o está disconforme con su compra” (p. 157).

## **Evolución histórica de la calidad**

Antes de revisar las contribuciones de los padres de la calidad es necesario ver cómo ha sido su evolución histórica, tal como se muestra en la Tabla 16

**Tabla 16. Evolución histórica de la calidad**

Etapas	Periodos	Representantes	Objetivo
Primera	Finales del siglo XX hasta 1930	Frederick Wilson Taylor Henry Ford	Detectar productos defectuosos y retirarlos.
Segunda	1930 – 1949	Walter Sheward Edward Deming Joseph M. Juran Kaoru Ishikawa	Prevenir defectos en el proceso o en los productos terminados.
Tercera	1950 – 1979	Edward Deming Armand Feigenbaum Joseph M. Juran Kaoru Ishikawa Shigeo Shingo Philip Bill Crosby	Producir con mayor calidad con el fin de ofrecer el mejor producto para la expectativa del consumidor y en función del mercado.
Cuarta	Década de los ochenta	Dirección estratégica de la Calidad	Buscar el perfeccionamiento continuo de los procesos. Además, conocer las necesidades y expectativas de los clientes para crear un producto que los satisfaga.
Quinta	Desde 1990 hasta hoy	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)	Buscar el valor total para el cliente.

Fuente: Adaptado de Armendáriz (2013, p. 3 – 9).

## **Contribuciones de los padres de la calidad**

A continuación se revisarán los aportes de los padres de la calidad Deming (1989), Juran (1990), Crosby (1987/1992) e Ishikawa (1985/1997):

### **Calidad según Deming**

Uno de los aportes de Deming (1989) son los catorce principios gerenciales. Estos tuvieron su origen en Japón y siguen vigentes hasta el día de hoy. Los principios de Deming son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas,

ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
  - b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
  - b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, *inter alia*, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos. (pp. 19 y 20)

Toda organización debería cumplir con los catorce principios de Deming para asegurar la calidad en sus productos o servicios. Sin embargo, Deming (1989) menciona que toda organización se enfrenta a siete enfermedades mortales de la gerencia, las cuales se enumeran a continuación:

1. Carencia de constancia en el propósito de planificar un producto y servicio que tenga mercado, que mantenga a la compañía en el negocio y que proporcione puestos de trabajo.
2. Énfasis en los beneficios a corto plazo: se piensa a corto plazo (justo lo contrario de la constancia en el propósito de permanecer en el negocio), alimentado este pensamiento por el miedo de que la empresa sea absorbida en términos poco amistosos, y por la presión de los banqueros y propietarios para obtener dividendos.
3. Evaluación del comportamiento, calificación por el mérito, o revisión anual.
4. Movilidad de la dirección; se salta de un trabajo a otro.
5. Se dirige utilizando sólo las cifras visibles, teniendo muy poco en cuenta, o nada, las cifras que son desconocidas o incognoscibles.

6. Demasiados costes médicos.
7. Costes excesivos de responsabilidad. (pp. 75 y 76)

### Calidad según Juran

Uno de los aportes que se le atribuyen a Juran (1990) es la trilogía de Juran, el cual consiste en tres procesos relacionados, conformados por la planificación de la calidad, el control de la calidad, y la mejora de la calidad, tal como se muestra en la Figura 27

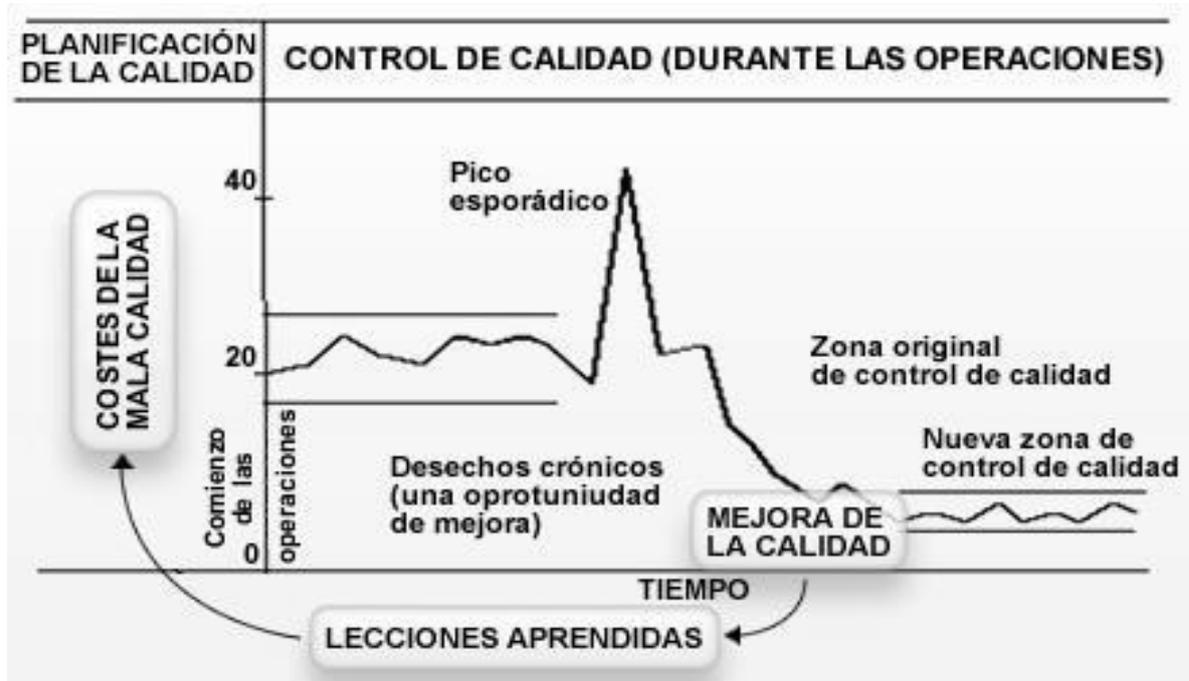
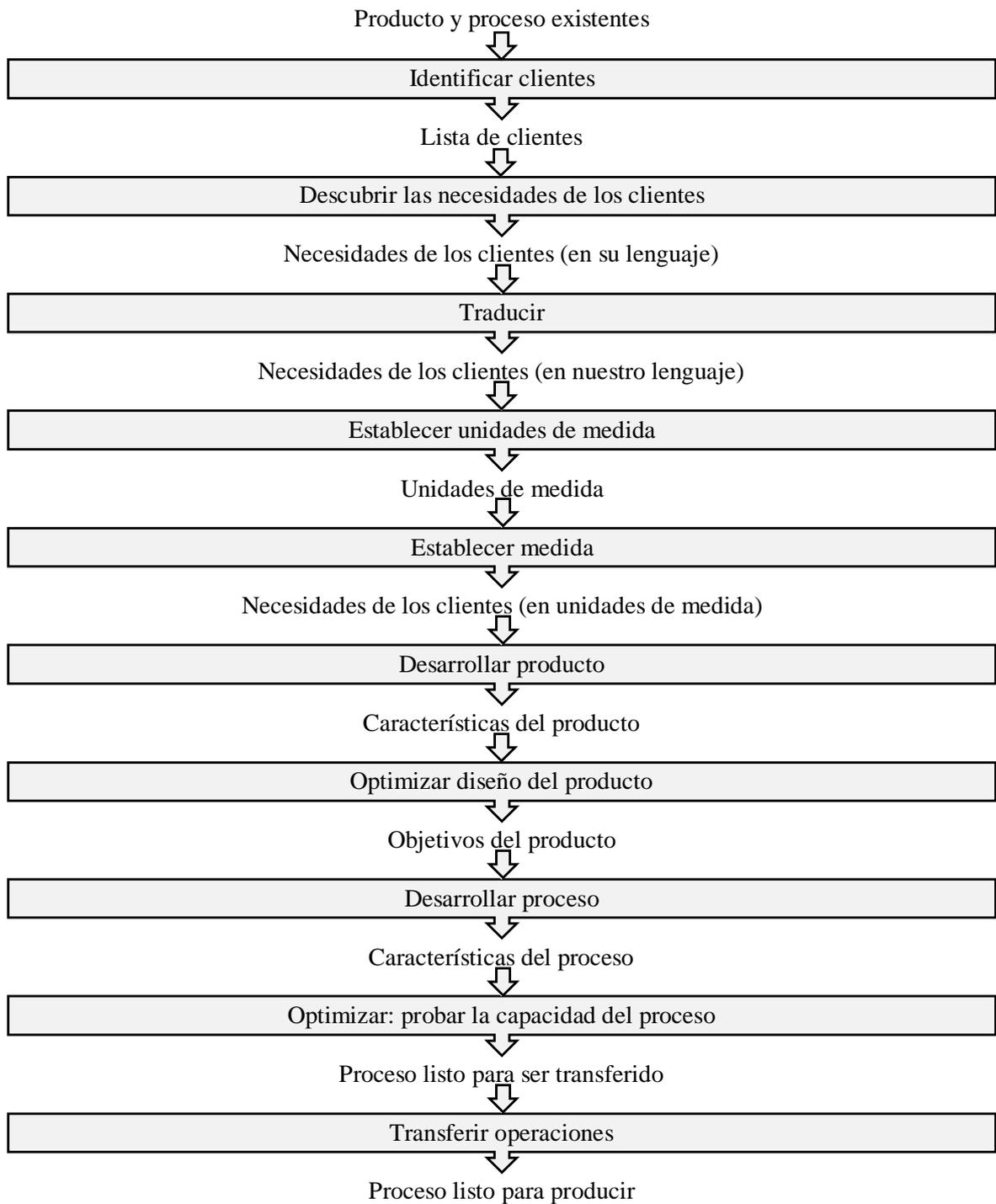


Figura 27. La trilogía de Juran

Fuente: Juran (1990, p. 10).

Por otro lado, Juran (1990) menciona que “la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes” (p. 11). Dicha planificación de la calidad está compuesta por una serie de actividades, tal como se muestra en la Figura 28



**Figura 28. El mapa de carreteras para planificar la calidad**

Fuente: Juran (1990, p. 12).

### Calidad según Crosby

Crosby (1987/1992) menciona que erradamente “se há visto a la administración de la calidad como una operación subjetiva, difícil de definir y medir. Esto sucede porque há sido relegada al papel de un procedimiento orientado a producir resultados, en lugar de una operación de planeación” (p. 30).

Lo antes mencionado há llevado a que surjan cinco supuestos erróneos de los gerentes, los cuales son:

- ...creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso.
- ...la calidad es intangible y, por tanto, no es medible.
- ...creer que existe una “economía” de la calidad.
- ...todos los problemas de calidad son originados por los obreros.
- ...la calidad se origina en el departamento de calidad. (pp. 22 – 24)

Uno de los aportes de Crosby (1987/1992) es el cuadro de madurez de la administración de la calidad, el cual está dividido en seis categorías, tal como se muestra en la Tabla 17

**Tabla 17. Cuadro de madurez de la administración de calidad**

Categorías de medición	Etapa I Incertidumbre	Etapa II Despertar	Etapa III Ilustración	Etapa IV Sabiduría	Etapa V Certeza
------------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------------------	-----------------

Actitud y comprensión de la dirección	No entienden a la calidad como una herramienta de dirección. Tienden a culpar al departamento de calidad por los "problemas de calidad".	Reconocen que la administración de calidad puede ser de utilidad, pero no están dispuestos a proveer el dinero o el tiempo necesario para llevarla a cabo.	Al ir realizando el proceso o de mejoramiento de calidad, se aprende más de administración de la calidad; se da ayuda y más apoyo.	Participación. Se entienden los absolutos de la administración de la calidad. Reconocen su papel en dar un énfasis continuo.	Consideran a la administración de la calidad una parte esencial del sistema de la compañía.
Situación organizacional de la calidad	La función de calidad está oculta en los departamentos de ingeniería o producción. La inspección probablemente no forma parte de la organización. Énfasis en evaluación y elección	Se nombra un encargado de calidad más energético, pero el énfasis principal aún está en la evaluación y en sacar el producto. Aún es parte de la producción o de algún otro departamento.	El departamento de calidad cae bajo la dirección; toda la evaluación es incorporada y el gerente desempeña un papel en la administración de la compañía.	El gerente de calidad es un ejecutivo de la compañía; reporte eficaz de la situación y acción preventiva. Se ocupa de asuntos del consumidor y proyectos especiales.	El gerente de calidad pertenece al comité de dirección. La principal preocupación es la prevención. La calidad encabeza las ideas.
Manejo de los problemas	Se afrontan los problemas conforme éstos se presentan; definición inadecuada; muchos gritos acusaciones.	Se forman equipos de trabajo para atacar los problemas más importantes. Nadie solicita soluciones a largo plazo.	Se establece comunicación para la acción correctiva. Se afrontan abiertamente los problemas y se resuelven de manera ordenada.	Se identifica los problemas en sus etapas iniciales de desarrollo. Todas las funciones están abiertas a sugerencias y mejoras.	Excepto en los casos más raros, se previenen los problemas.
Costo de la calidad como % de las ventas	Reportado: desconocido Real: 20%	Reportado: 3% Real: 18%	Reportado: 8% Real: 12%	Reportado: 6.5% Real: 8%	Reportado: 2.5% Real: 2.5%
Acciones para el mejoramiento de la calidad	No existen actividades organizadas. No se entienden estas actividades.	Se intentan iniciativas "motivacionales" de corto plazo.	Implantación del proceso de 14 pasos, entendiendo y estableciendo cada paso.	Se continúa con el proceso de 14 pasos y se inicia la etapa de Asegurar. (Actuar con certeza)	El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua.
Resumen de la postura de la compañía con respecto a la calidad	"No sabemos por qué tenemos problemas con la calidad."	"¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?"	"A través del compromiso de la dirección y mejorando la calidad, estamos identificando y resolviendo nuestros problemas."	"La prevención de defectos forma parte rutinaria de nuestra operación."	"Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad."

Fuente: Crosby (1987/1992, pp. 38 y 39).

Crosby (1987/1992) menciona que la forma de utilizar el cuadro es que primero la evaluación de la organización debe ser realizada por tres personas, que pueden ser el gerente de calidad de la operación o su equivalente, el gerente general y un miembro del personal que no forme parte del equipo de calidad.

Luego, cada uno de ellos debe de marcar la etapa en la que piensan se encuentra la organización. Se asigna una puntuación de uno para incertidumbre, dos puntos para despertar y así sucesivamente. La máxima puntuación es treinta.

Finalmente, se comparan los puntajes de cada evaluador y así conocer sus percepciones. Esta evaluación se hace con el fin de buscar la mejora continua.

No hay que olvidar que el propósito de la administración de calidad “es establecer un sistema y una disciplina gerencial que eviten fallas en el ciclo de operación de la compañía” (Crosby, 1987/1992, p. 32).

### **Calidad según Ishikawa**

Ishikawa (1985/1997) menciona que para que el control de la calidad sea de manera adecuada se deben cumplir con dos requisitos:

- Contar con la participación de todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hasta el personal operativo.
- El control de calidad se debe aplicar desde el inicio del desarrollo del producto o servicio y no esperar hasta el final, tal como se hacía en el pasado.

Para llevar a cabo el control de calidad Ishikawa introduce un nuevo concepto de la gerencia denominado círculo de control de calidad (CC), el cual es un instrumento de la gerencia que consiste en que en la organización se formen grupos de trabajo de manera voluntaria, con el fin de que se ayuden los unos a los otros para generar ideas de mejora continua, puesto que “los trabajadores son los que producen, y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el CC no podrá progresar” (Ishikawa, 1985/1997, p. 18).

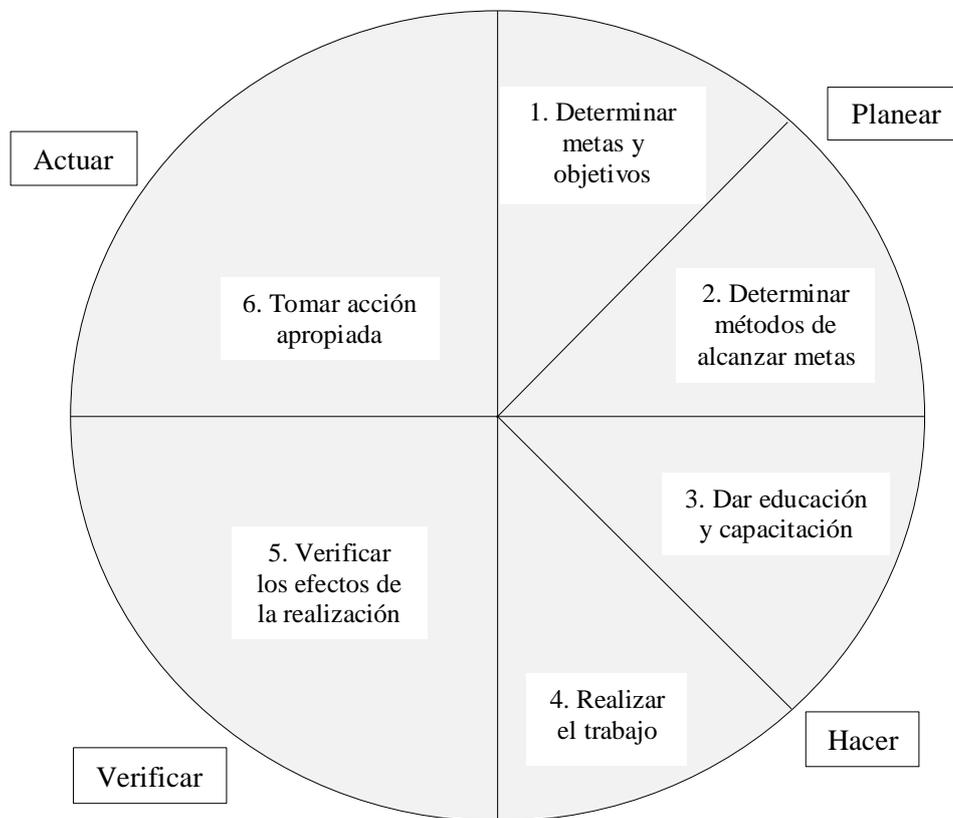
Ishikawa (1985/1997) menciona que para que los círculos de CC funcionen correctamente, se deben cumplir con cuatro requisitos, tal como se muestra en la Tabla 18

**Tabla 18. Requisitos de los círculos de CC**

N°	Requisitos	Motivo
1	El voluntarismo	Los círculos han de crearse voluntariamente, no por órdenes superiores.
2	Autodesarrollo	Los miembros del círculo deben estar dispuestos a estudiar.
3	Desarrollo mutuo	Los miembros del círculo deben aspirar a ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos.
4	Participación total	Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar.

Fuente: Adaptado de Ishikawa (1985/1997, p. 19).

Otro aspecto que menciona Ishikawa (1985/1997) es con relación a cómo llevar a cabo el control de la calidad. Para ello, el autor redefine el ciclo de Deming en seis categorías, los cuales menciona que han dado buenos resultados. (Véase la Figura 28)



**Figura 29. Círculo de control**

Fuente: Ishikawa (1985/1997, p. 55).

Para no generar malos entendidos sobre la autoría del círculo de control, Ishikawa (1994) afirma:

Ya que este enfoque fue introducido en Japón por el Dr. Deming en 1950, también se le conoce en Japón como el Ciclo de Deming. Sin embargo, el propio Dr. Deming dijo que fue idea del Dr. Shewhart y que el diagrama debería llamarse Ciclo de Shewhart. (p. 22 y 23)

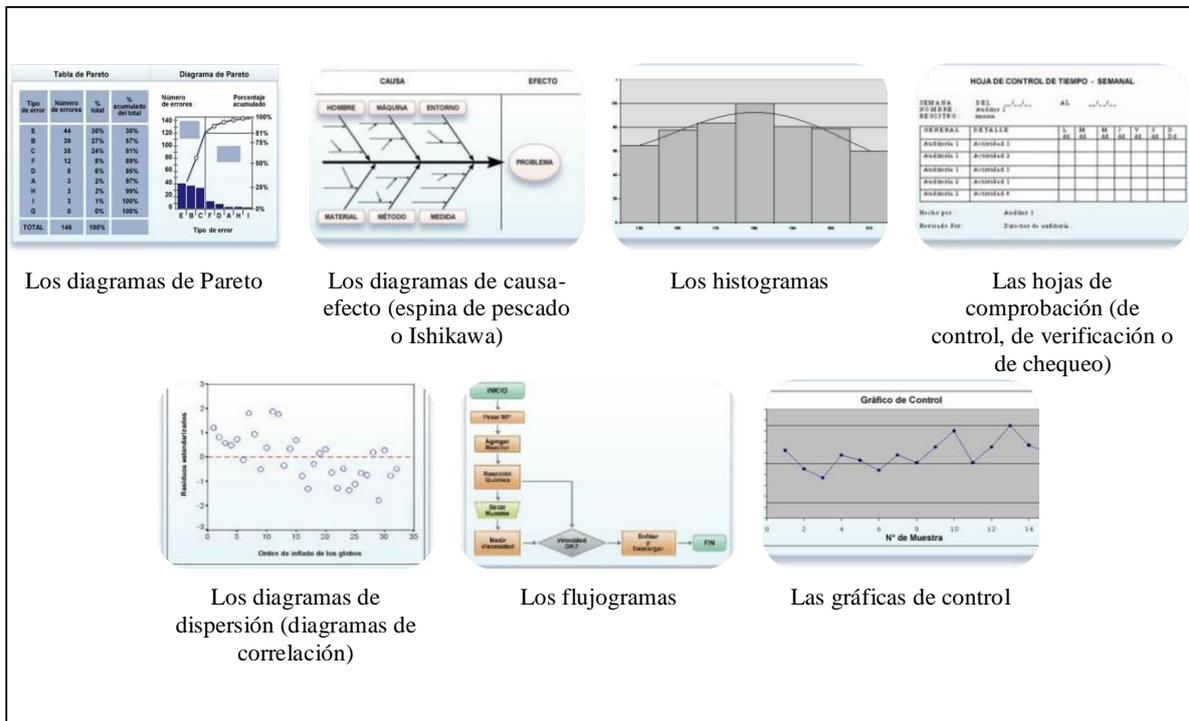
### **Ventajas del control de calidad**

El aplicar el CC en las empresas tiene diversas ventajas. Ishikawa (1994) menciona las siguientes:

- Aumenta la calidad (en su sentido estricto) y disminuye el número de productos defectuosos.
- La calidad se hace más uniforme y disminuye el número de reclamaciones.
- La fiabilidad aumenta, mejora la confianza en los productos, y se logra la confianza de los clientes.
- Disminuyen los costes.
- Los productos se pueden vender a precios más altos.
- Se establece un sistema de garantía de calidad y se consigue la confianza de los consumidores y los clientes.
- Se atienden más rápidamente las reclamaciones y se adoptan medidas eficaces para evitar su reaparición.
- Mejoran los costes unitarios y aumenta la productividad y el valor añadido.
- Aumentan los volúmenes de producción y es posible preparar planes de producción racionales.
- Desaparece el trabajo desperdiciado, disminuyen los reprocesos y mejora la eficiencia.
- Se establece la tecnología, se puede emplear la capacidad verdadera de los técnicos y mejora la tecnología. Las formas de emplear a la gente, especialmente a los técnicos, se hacen más racionales.
- Disminuyen los costes de inspección y ensayos.
- Se pueden racionalizar los contratos con los proveedores, subcontratistas y consumidores.
- Se amplían las rutas de ventas.
- Las relaciones y el flujo de información dentro de la organización empresarial se hacen más fluidas.
- Se acelera la investigación y el desarrollo, y éstas se hacen más eficaces.
- Las inversiones en investigación se hacen más racionales.

- Se respeta la naturaleza humana de los empleados, es posible el desarrollo del personal, y los lugares de trabajo se vuelven más alegres.
- Es posible localizar los talentos y las personas pueden ejercer todas sus capacidades.
- Mejoran las relaciones humanas y se derriban las barreras entre departamentos.
- Las personas empiezan a hablar un lenguaje común y a comprenderse mejor unas a otras.
- Se puede racionalizar toda la organización empresarial, y los directores de departamento, los directores de sección, los supervisores y encargados pueden trabajar más eficazmente.
- Se recibe más rápidamente una buena información del mercado.
- Se acelera y mejora el desarrollo de nuevos productos. Se pueden hacer productos de calidad superior.
- Las personas pueden hablar franca y abiertamente.
- Las reuniones son más fluidas.
- La reparación y expansión de la planta y del equipo se pueden hacer racionalmente según prioridades.
- Toda la empresa trabaja junta y se establece un sistema de cooperación.
- Se acelera la toma de decisiones y mejoran el despliegue de la política y la dirección por objetivos.
- Mejora la cultura de la corporación.
- Se confía en la empresa.
- Todos los departamentos comprenden la idea de la dispersión y son capaces de utilizar las técnicas del CC.
- La empresa y sus fábricas dejan de emitir datos falsos. (pp. 5-7)

Otro de los aportes de Ishikawa es el empleo de siete herramientas estadísticas para el control de calidad, los cuales son utilizados en los círculos de CC. (Véase la Figura 30)



**Figura 30. Herramientas estadísticas de control**

Fuente: Ishikawa (1994).

Sin embargo, hay que aclarar que “por sí mismas, las herramientas estadísticas son inútiles; sólo pueden dar resultados significativos cuando se utilizan en combinación con la tecnología específica” (Ishikawa, 1994, p. 112).

Por último, no hay que olvidar que el cliente es lo más importante en la organización porque “al aplicar el control de calidad no pretendemos solamente cumplir normas nacionales y de la empresa sino que la meta debe ser cumplir los requisitos de calidad de los consumidores” (Ishikawa, 1985/1997, p. 51).

### Fases del proceso de mejora de calidad

Hasta aquí se ha podido apreciar las contribuciones que hicieron los padres de la calidad para la mejora continua. Por ende, es necesario mostrar una metodología que permita la mejora de la calidad en los servicios. De acuerdo al autor Armendáriz (2013), este consta de tres partes, tal como se muestran en la Tabla 19

**Tabla 19. Fases del proceso de mejora de la calidad**

Nº	Fase	Propósito	Herramientas utilizadas
1	Identificación y observación del problema	Encontrar los problemas que se presenten en nuestra actividad.	<input type="checkbox"/> Tormenta de ideas o <i>brainstorming</i> . <input type="checkbox"/> La encuesta. <input type="checkbox"/> La matriz de propiedades.
2	Análisis de las causas del problema (las 7H)	Encontrar las causas del problema, establecer un orden de prioridades y determinar las medidas correctoras adecuadas.	<input type="checkbox"/> Hoja de recogida de datos. <input type="checkbox"/> Histograma. <input type="checkbox"/> Diagrama de Pareto. <input type="checkbox"/> Diagrama de Ishikawa (causa/efecto). <input type="checkbox"/> Diagrama de dispersión. <input type="checkbox"/> Análisis por estratificación. <input type="checkbox"/> Gráficas de control.
3	Planificación de soluciones o mejoras	Requiere un plan para la solución a los problemas planteados. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Diagrama de flujos. <input type="checkbox"/> Diagrama de Gantt.

Fuente: Adaptado de Armendáriz (2013, p. 55 – 77).

## La calidad y el talento humano

Para poder definir los recursos humanos es necesario en primer lugar ver cuál ha sido su evolución histórica, el cual data desde la revolución industrial, tal como se muestra en la Tabla 20

**Tabla 20. Evolución histórica de los recursos humanos**

Periodo	Denominación	Objetivo
Comienzos del siglo XX	Relaciones Industriales	Intervenir en las discrepancias y aminorar los conflictos generados entre las organizaciones y las personas.

Alrededor de 1950	Administración de Personal	Administrar a las personas de acuerdo a la legislación laboral vigente e intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente.
1970	Recursos Humanos (R.H)	Administrar a los recursos productivos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2011, p. 2).

Como se puede apreciar los recursos humanos han pasado por diversos cambios. En la actualidad la denominación recursos humanos se sigue empleando, pero bajo un contexto diferente, debido a que “las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización” (Chiavenato, 2011, p. 2). Por ende, la denominación adecuada sería talento humano.

Existen varias definiciones de recursos humanos o talento humano, como la de los autores Dessler y Varela (2011) quienes mencionan que “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (p. 2).

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que “la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (p. 2).

Entonces, surge la pregunta ¿cuáles son los recursos organizacionales? El autor Chiavenato (2011) menciona que en toda organización existen cinco recursos, tal como se muestra en la Tabla 21

**Tabla 21. Clasificación de los recursos organizacionales**

Recursos	Definición	Contenido principal	Denominación tradicional
Materiales o físicos	Son los recursos necesarios para las <input type="checkbox"/> operaciones básicas de la <input type="checkbox"/> organización, ya sea ofrecer <input type="checkbox"/> servicios especializados o producir <input type="checkbox"/> bienes y productos. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Edificios y terrenos Maquinaria Equipo Instalaciones Materias primas Materiales Tecnología de producción	Naturaleza
Financieros	Se refiere al dinero en forma de capital, de los que se dispone de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Capital Flujo de dinero <input type="checkbox"/> Crédito Préstamos <input type="checkbox"/> Financiamientos Inversiones	Capital
Humanos	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Directores <input type="checkbox"/> Gerentes Jefes <input type="checkbox"/> Supervisores <input type="checkbox"/> Empleados Obreros Técnicos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Trabajo
Mercadológicos	Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra <input type="checkbox"/> en contacto e influye en sus clientes y usuarios.	Mercado de clientes, consumidores o usuarios	No existe equivalente
Administrativos	Comprenden todos los medios con <input type="checkbox"/> los cuales se planean, organizan, <input type="checkbox"/> dirigen y controlan las actividades <input type="checkbox"/> de la organización. <input type="checkbox"/>	Planeación Organización Dirección Control	Empresa

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2011, pp. 80-82).

De todos ellos el más importante son los recursos humanos porque es el único capaz de manejar a los otros recursos organizacionales, debido a que “constituyen el único recurso

vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (Chiavenato, 2011, p. 81).

Asimismo, debido a que en la actualidad se vive en un mundo globalizado y en donde el conocimiento ha tomado gran importancia, las empresas deben tener presente que “la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente competitivos, y no su maquinaria” (Dessler y Varela, 2011, p. 7).

Por lo tanto, surge un nuevo concepto de los recursos humanos, tal como se muestra en la Tabla 22

**Tabla 22. Nuevo concepto de los recursos humanos**

N°	Aspectos	Motivo
1	Las personas son diferentes entre sí	Están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.
2	Las personas son elementos vivos	Poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
3	Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito	Como socios invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2011, pp. 2 y 3).

En la actualidad el tratamiento que se le debe dar a los recursos humanos ha evolucionado a diferencia de la época de la revolución industrial. Toda empresa debe tener presente que “el recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional” (Chiavenato, 2011, p. 8).

Por su parte, los autores Dessler y Varela (2011) agregan que “ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH” (p. 12).

Por consiguiente, la planificación de los recursos humanos no debe ser tomada a la ligera, éste debe seguir un procedimiento, el cual consta de cinco etapas, tal como se muestra en la Tabla 23

**Tabla 23. Proceso global del área de RR.HH.**

N°	Procesos	Preguntas	Actividades
1	Atracción o Provisión	¿Quién trabajará en la organización?	Investigación de mercado. Reclutamiento. Selección.
2	Organización	¿Qué harán las personas en la organización?	Programa de inducción. Diseño de puestos. Evaluación del desempeño.
3	Retención	¿Cómo retener a las personas que trabajan en la organización?	Remuneración. Prestaciones sociales. Higiene y seguridad. Relaciones sindicales.
4	Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas en la organización?	Capacitación. Desarrollo organizacional.
5	Evaluación	¿Cómo saber lo que hacen las personas?	Sistemas de información. Controles y auditorías de personal.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2011, pp. 102-104).

Por otro lado, en toda organización, así como existen empleados o colaboradores también hay que considerar a otros participantes. (Véase la Tabla 24).

**Tabla 24. Socios o miembros de la organización**

Socios (participantes)	Contribuciones (inversiones realizadas)	Incentivos (ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento, <u>oportunidades, permanencia en el empleo.</u>

Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, utilidad, liquidez, ganancias sobre la inversión, dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, precio, condiciones de pago, facturación, utilidad, ganancias sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización.	Están motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades, logro de expectativas.

Fuente: Chiavenato (2011, p. 16).

En resumen, podría afirmarse que el talento humano se refiere a las habilidades y destrezas que tienen las personas para ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos organizacionales.

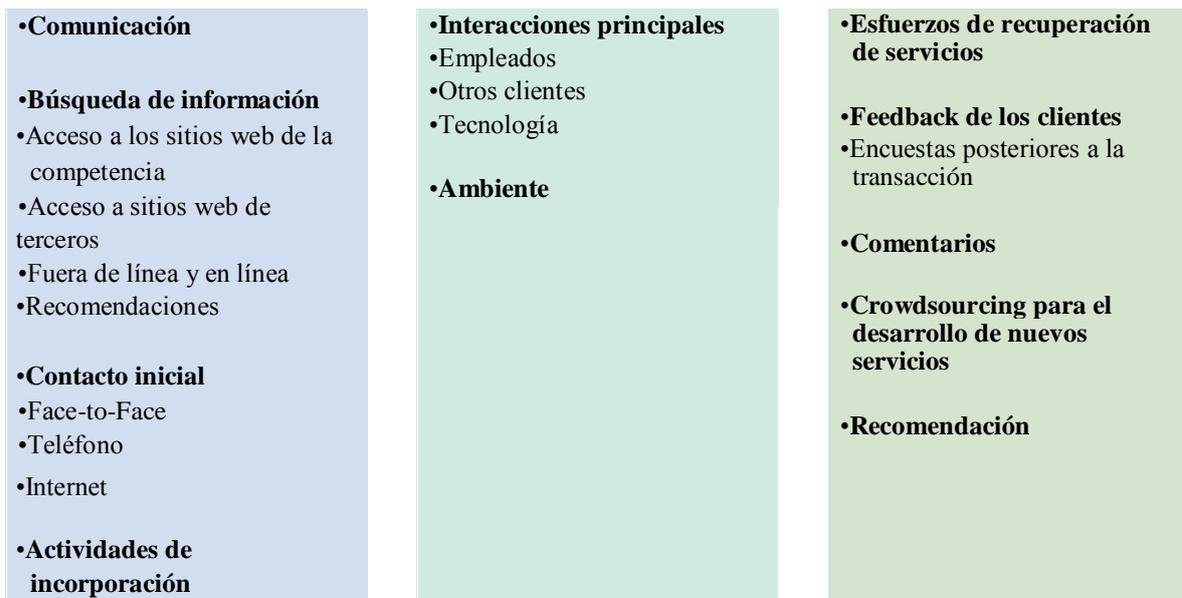
### Concepto de ciclo del servicio

En la actualidad lo que las organizaciones deberían buscar es la experiencia del servicio, el cual es definida “como el período durante el cual pueden ocurrir todos los servicios relevantes para una oferta de servicio principal” (Voorheesa, Fombelleb, Gregoirec, Boned, Gustafssone, Sousaf, & Walkowiakg, 2017, p. 270).

Los autores Voorheesa et al. (2017) mencionan que en los últimos treinta años la experiencia del servicio sólo se enfocaba en el momento que se proporciona el servicio a los clientes.



Sin embargo, en la actualidad esa visión ha cambiado, porque la experiencia del servicio



tiene tres momentos: encuentro de servicio previo, encuentro de servicio central y encuentro de servicio posterior. (Véase la Figura 31)

**Figura 31. Modelo conceptual de encuentros de servicio a lo largo de la experiencia del servicio**

Fuente: Voorheesa et al. (2017, p. 271).

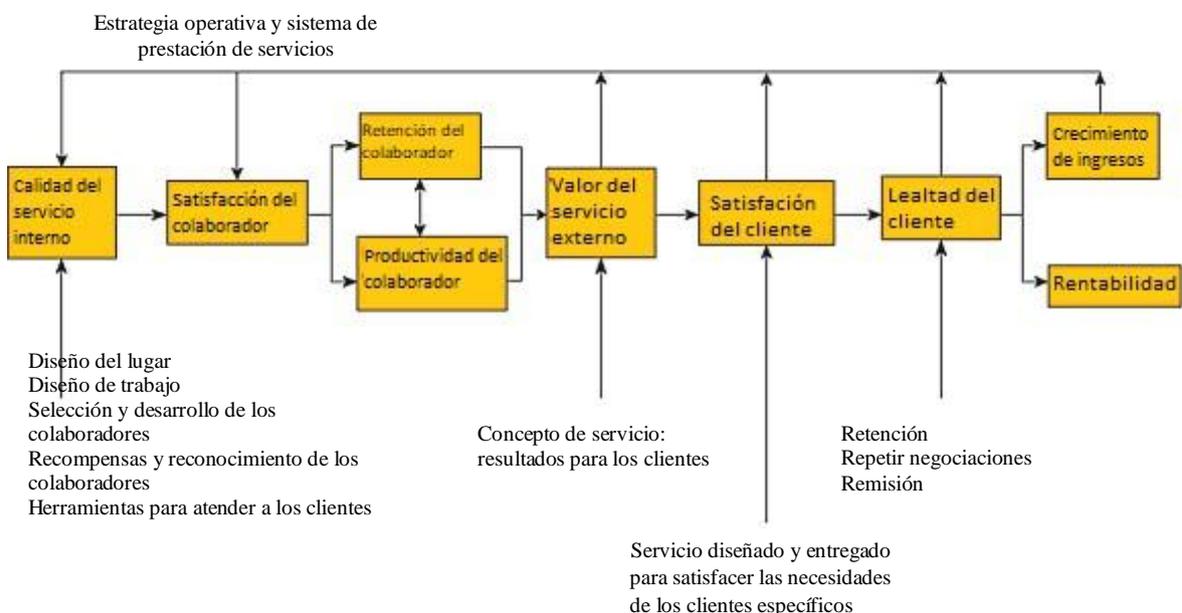
Entonces, surge la interrogante ¿qué significa cada uno de estos encuentros? A continuación, se describen cada uno de ellos:

El período de encuentro del servicio previo se define “como el intervalo de tiempo anterior al encuentro del servicio principal que se centra en atraer a los clientes para que se relacionen con la empresa en el encuentro del servicio central” (Voorheesa et al., 2017, pp. 270 y 271).

El período de encuentro del servicio central o momento en que el cliente está “en la fábrica” “se define como el intervalo de tiempo durante el cual se proporciona la oferta de servicio primario al cliente” (Voorheesa et al., 2017, p. 270).

Por último, el período de encuentro del servicio posterior “se define como el intervalo de tiempo posterior al encuentro del servicio central durante el cual los consumidores evalúan y actúan según su experiencia en los dos períodos anteriores” (Voorheesa et al., 2017, p. 272).

Por otro lado, los autores Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger (1994) mencionan que “en la nueva economía del servicio, los trabajadores y clientes deben ser el centro de preocupación de la gerencia” (p. 164). Para ello, se requiere de un modelo de gestión para empresas de servicio, como es el caso de *The Service-Profit Chain*. (Véase la Figura 32).



**Figura 32. Los enlaces de *The Service Profit Chain***

Fuente: Heskett et al. (1994, p. 166).

El objetivo principal de *The Service-Profit Chain* se basa en la confianza que tienen los colaboradores en satisfacer las necesidades de los clientes para crear valor en el producto o servicio. (Véase la Figura 33).



**Figura 33. Elementos claves para generar valor en el producto o servicio**

Fuente: Adaptado de Heskett et al. (1994).

Tal como se aprecia en la figura 33, *The Service Profit Chain* generará valor cuando en una organización se establezcan relaciones entre:

- Productividad como la suma de lealtad y satisfacción, en el caso de los colaboradores.
- Rentabilidad y crecimiento como la suma de lealtad y satisfacción de los clientes.

En consecuencia, si una organización logra relacionar los elementos anteriormente mencionados. Entonces, logrará una mejora continua que lo lleve a desarrollar una ventaja competitiva.

Para conseguirlo, es necesario contar con herramientas que sirven para medir la experiencia del servicio, como es el caso del *customer journey 2.0*, el cual “es una herramienta de transformación de la experiencia de clientes que se alinea con los objetivos de la organización” (Godoy, 2017, párr. 1).

Godoy (2017) menciona que los objetivos del *customer journey 2.0* varían de acuerdo con las circunstancias de la empresa. Sin embargo, en ellas nunca faltan: “necesidades, interacciones, expectativas, emociones y satisfactores” (párr. 4).

Es importante recordar que el *customer journey 2.0* “es una herramienta de trabajo en la que se debe escribir, marcar y utilizar a diario en la gestión de las experiencias de tus clientes” (Godoy, 2017, párr. 11). En otras palabras, no es una herramienta estática, sino que está en constante cambio.

Esta herramienta ayuda a mapear los procesos involucrados en el ciclo del servicio, tal como se muestra en la Figura 34



**Figura 34. Enfoque sistémico del ciclo del servicio de un restaurante**

Fuente: Elaboración propia (2017).

## 2.2. Definición de términos usados

**Administración:** “Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weichrich & Cannice, 2012, p. 4).

**Administrar:** “Actividad que requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados” (Koontz, Weichrich & Cannice, 2012, p. 609).

**Alimentos:** “Sustancias o productos de cualquier naturaleza, sólidos o líquidos, naturales o transformados que por sus características, aplicaciones, componentes, preparación y estado de conservación sean susceptibles de ser habitual e idóneamente utilizados para la nutrición, como placer o como productos dietéticos en casos especiales de alimentación humana” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 39).

**Bebidas:** “En el sentido estricto se refiere a los líquidos que contienen graduación alcohólica” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 105).

**Categoría:** “Rango definido por el Reglamento de restaurantes a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor” (Reglamento de restaurantes, 2004, p. 2).

**Chef:** “Voz francesa empleada en distintos países para denominar al jefe de cocina” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 296).

**Círculos de control de calidad (CC):** “Son grupos pequeños de personas del mismo lugar de trabajo que desempeñan actividades de control de calidad voluntariamente” (Ishikawa, 1994, p. 86).

**Cliente:** “Persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio para su consumo o uso final, para su incorporación a un proceso productivo, o para revenderlo, manteniendo una relación comercial con la empresa o institución que se lo ha suministrado o vendido” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 223).

**Cocina:** “Lugar o local donde se preparan, elaboran y conservan las especialidades culinarias” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 227).

**Cocinar:** “Arte de guisar o elaborar platos culinarios” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 227).

**Cocinero:** “Profesional cuyo oficio es cocinar” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 227).

**Comensal:** “Cada uno de los individuos que están comiendo juntos en cierto lugar, alrededor de una mesa” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 240).

**Conservación:** “Acción y procedimiento de conservar(se). Este proceso tiene por objeto evitar que los alimentos se alteren por la acción de ciertos microorganismos” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 247).

**Digestión:** “Transformación química de los alimentos en el organismo de los seres vivos, a fin de convertir aquéllos en sustancias asimilables” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 323).

**Empresa:** “Se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización” (Koontz, Weichrich & Cannice, 2012, p. 5).

**Gastronomía:** “Es el arte de preparar una buena comida. Se la considera uno de los atractivos turísticos de un lugar” (PROMPERÚ, 2014, p. 34).

**Menú:** “Hoja de papel o de cartulina donde figuran en un orden determinado el nombre de aquellos platos que se sirven en un almuerzo o cena, y que en algunos establecimientos y en determinados tipos de servicio se facilita al cliente al principio del mismo” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 552).

**Organización:** “Grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado”

(Koontz, Weichrich & Cannice, 2012, p. 4).

**Plato:** “Manjar preparado para ser consumido” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 659). **Producto**

**Bruto Interno (PBI):** “Se define como el valor de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado” (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

**Receta Estándar:** “Es la determinación de los ingredientes necesarios, con la forma de preparación de cada uno de los platos y bebidas que el establecimiento ofrece en cartas y menús. Se caracteriza también por la valoración de sus ingredientes y los precios de coste y el de venta del plato, una vez añadido el correspondiente porcentaje” (Felipe & Peyrolón, 2004, pp. 704 y 705).

**Receta:** “Fórmula culinaria de un plato” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 704).

**Restaurante:** “Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento de restaurantes y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes” (Reglamento de restaurantes, 2004, p. 2).

**SERVQUAL:** “Escala de ítems múltiples que sirve para medir las percepciones del cliente con relación a la calidad del servicio” (Parasuraman et al., 1988).

**Turismo receptivo:** “Son las visitas que recibe un país desde otros países” (PROMPERÚ, 2014, p. 36).

**Turismo:** “Es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencia en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año, y por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado” (PROMPERÚ, 2014, p. 36).

**Turista:** “Persona que se traslada a un lugar distinto de donde reside y que permanece en él por un periodo mínimo de una noche y no mayor de doce meses consecutivos. Su principal motivo de viaje no es realizar una actividad remunerada o residir en el lugar de destino” (PROMPERÚ, 2014, p. 37).

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. General**

Con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar se optimizará la calidad del servicio y se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

### **2.3.2. Específicas**

- Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

## **2.4. Variables**

Viene a ser la relación de las variables independiente y dependiente, tal como se muestra en las Tablas 25 y 26

**Tabla 25. Matriz de operacionalización de variable independiente: Propuesta de plan estratégico**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
					Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
					1	2	3	4	5
<p>La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos.</p> <p>David, F. R. (2013, p. 5). Conceptos de administración estratégica</p>	<p>Planeamiento estratégico es el proceso de alcanzar los objetivos organizacionales mediante el desarrollo, implementación y evaluación de un plan estratégico, con la participación de todos los miembros de la organización.</p>	<b>Axiología del plan estratégico</b>	Misión	1. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la misión del restaurante?					
			Visión	2. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la visión del restaurante?					
			Valores	3. ¿La administración promueve la práctica de los valores?					
		<b>Formulación del plan estratégico</b>	FODA	4. ¿Usted participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante?					
			Objetivos	5. ¿Considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante?					
			Estrategias	6. ¿Considera que las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante?					
		<b>Evaluación del plan estratégico</b>	Evaluación	7. ¿La evaluación del plan estratégico del restaurante es un proceso que no termina?					
			Control	8. ¿El restaurante cuenta con herramientas de control?					

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Tabla 26. Matriz de operacionalización de variable dependiente: Calidad del servicio**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
					Nunca (N)	Casi Nunca CN	A veces AV	Casi siempre CS	Siempre (S)
					1	2	3	4	5
<p>La calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características commensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario.</p> <p>Deming, W. E. (1989, p. 132). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis</p>	<p>Calidad es ofrecer o un producto en estandarizado sus características y este a su vez sobrepase del cliente.</p>	<b>Mejora continua</b>	Instalaciones	9. ¿Las instalaciones del restaurante le ayudan a un mejor desempeño laboral?					
			Comida	10. ¿Usted conoce cómo se elaboran los platos de la carta?					
			Personal	11. ¿Usted se siente preparado para brindar una atención de calidad a los clientes?					
			Tangibilidad	I. ¿Los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable?					
				II. ¿La iluminación del restaurante es adecuada?					
				III. ¿La cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?					
				IV. ¿El estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo?					
				V. ¿La vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado?					
		VI. ¿La presentación de la carta es atractiva y fácil de entender?							
		VII. ¿El personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?							
		<b>Gestión de procesos</b>	Procesos de innovación	12. ¿Alguna vez la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del restaurante?					
			Procesos operativos	13. ¿El porcentaje de la merma es alto?					
			Fiabilidad	VIII. ¿El personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita?					
				IX. ¿El plato que he solicitado es el mismo que indica la carta?					
				X. ¿El personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados?					
			Capacidad de respuesta	XI. ¿El personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta?					
		XII. ¿El personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderme?							
		<b>Talento humano</b>	Atracción	14. ¿Usted recibió orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fue contratado?					
			Retención	15. ¿Los reconocimientos que recibe por parte de la administración le ayudan a estar motivado?					

		Desarrollo	16. ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la administración le ayudan en su crecimiento profesional?					
		Seguridad	XIII. ¿Me siento tranquilo y seguro dentro del restaurante?					
			XIV. ¿El personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios?					
		Empatía	XV. ¿El personal del restaurante se preocupa en que reciba un servicio de calidad?					
			XVI. ¿El ambiente que hay en el restaurante me hace sentir cómodo(a), como si estuviera en casa?					

Fuente: Elaboración propia (2017).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

### **3.1. Diseño de investigación**

El diseño metodológico empleado fue no experimental, que de acuerdo a los autores Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 152) son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. En la presente investigación se analizó la variable propuesta de plan estratégico y calidad de servicio, sin que estas fueran manipuladas por el investigador.

Por otro lado, el propósito de la investigación fue aplicada porque “identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico.” (Vara, 2012, p. 202). En el presente estudio se formuló una propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

#### **3.1.1. Enfoque de investigación**

El enfoque fue cuantitativo porque se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al., 2014, p. 4).

### **3.1.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue observacional porque no se manipularon las variables de estudio. Además, de transeccional o transversal porque la recolección de datos se realizó en una sola ocasión para ambas variables (Hernández et al., 2014).

### **3.1.3. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es descriptivo porque se “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2014, p. 92). Asimismo, la investigación es correlacional porque se “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández et al., 2014). En la presente investigación se analizó la relación entre las variables propuesta de plan estratégico y calidad de servicio.

## **3.2. Población y muestra**

### **3.2.1. Población**

En la presente investigación se trabajó con dos poblaciones: colaboradores y clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión. La población de los colaboradores fue de 10 integrantes. En el caso de la población de los clientes, este fue de 18,000 integrantes.

Para calcular la población de los clientes se consideró a los comensales que visitan el restaurante, el cual según fuente ofrecida por los dueños del restaurante, es de 1,500 clientes al mes.

El cálculo final para determinar la población de los clientes es el siguiente:

1,500 clientes al mes x 12 meses = **18,000 clientes al año (población).**

### 3.2.2. Muestra

En el caso de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, no fue necesario aplicar la fórmula estadística para el cálculo de la muestra, ya que la población de estudio fue pequeña (Vara, 2012). Por ende, se consideró trabajar con el total de la población (método censal), el cual es igual a 10 integrantes.

En cambio, en el caso de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión la población fue de 18,000 integrantes, con lo cual se procedió a calcular la muestra mediante la fórmula propuesta por el autor Vara (2012, p. 227), tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de muestra z = nivel de  
confianza elegido (95%= 1.96) p =

porcentaje de éxito (50%= 0.5) q =

porcentaje de fracaso (50%= 0.5) N =

tamaño de la población (18,000) e = error

máximo permitido (5%= 0.05) Despejando

se obtuvo:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 18,000}{0.05^2 (18,000 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 376.15$$

El tamaño de la muestra fue de **376** clientes, los cuales se eligieron aleatoriamente.

### **3.3. Técnicas e instrumentos**

#### **3.3.1. Técnicas**

La técnica empleada fue la encuesta. Para la presente investigación se emplearon dos encuestas: Una fue dirigida a los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión y la otra fue para los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.

#### **3.3.2. Instrumentos**

El instrumento utilizado fue un cuestionario. Para la presente investigación se emplearon dos cuestionarios: Una fue dirigida a los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión y la otra fue para los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión. En ambos

casos, el cuestionario estuvo conformado por 16 preguntas cerradas con respuestas en escala tipo Likert. (Véase los Anexos B y C).

Para la construcción del cuestionario dirigida a los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión se tomó como modelo la escala de medición internacional de la calidad de servicios SERVQUAL de los autores Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988), los cuales son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (Véase la Tabla 26).

### 3.3.3. Prueba piloto

Previamente a la aplicación de los cuestionarios se realizó un piloto para determinar su confiabilidad. Para ello, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 24.

Los autores Castañeda, Cabrera, Navarro y De Vries (2010) mencionan que los rangos para la interpretación del análisis de confiabilidad son entre 0 a 1 (Véase la Tabla 27).

**Tabla 27. Rangos para la interpretación del análisis de confiabilidad**

Rango de valores positivos: de 0.0 a 1.0				
Rango de valores	Menor a 0.10	De 0.10 a 0.49	De 0.50 a 0.69	De 0.70 o mayor
Tipo de confiabilidad	Ninguna	Baja	Moderada	Alta

Fuente: Castañeda, Cabrera, Navarro, & De Vries. (2010, p. 141).

Seguidamente, se procedió hallar el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado 0.743 en el caso del cuestionario para los colaboradores y 0.742 en el caso del cuestionario para los clientes, tal como se muestra en las Figura 35 y 36

**➔ Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

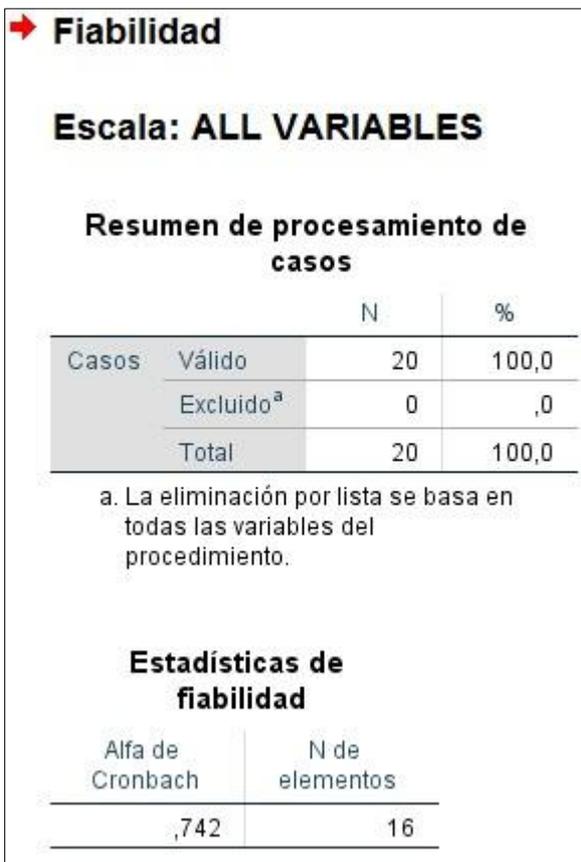
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,743	16

**Figura 35. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach colaboradores**

Fuente: Programa estadístico SPSS versión 24



**Figura 36. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach clientes**

Fuente: Programa estadístico SPSS versión 24

### 3.4. Recolección de datos

La recolección de datos se dio por medio de la encuesta, el cual se aplicó de forma presencial a los colaboradores y clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.

Con la información obtenida en las encuestas se procedió a presentarla en tablas de frecuencias y gráficos para su análisis descriptivo y contrastación de hipótesis.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Análisis descriptivo**

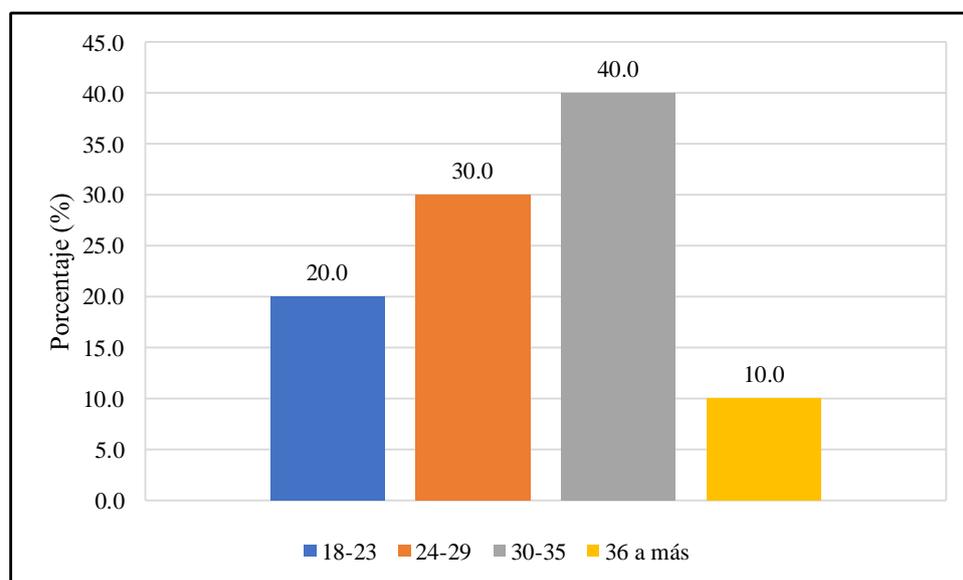
A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores y clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, los cuales servirán para el análisis descriptivo.

## a. Colaboradores

**Tabla 28. Edad de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-23	2	20.0	20.0
	24-29	3	30.0	50.0
	30-35	4	40.0	90.0
	36 a más	1	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 37. Edad de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron tener una edad entre 30 a 35 años, mientras que un 30.0% dijo tener una edad entre 24 a 29

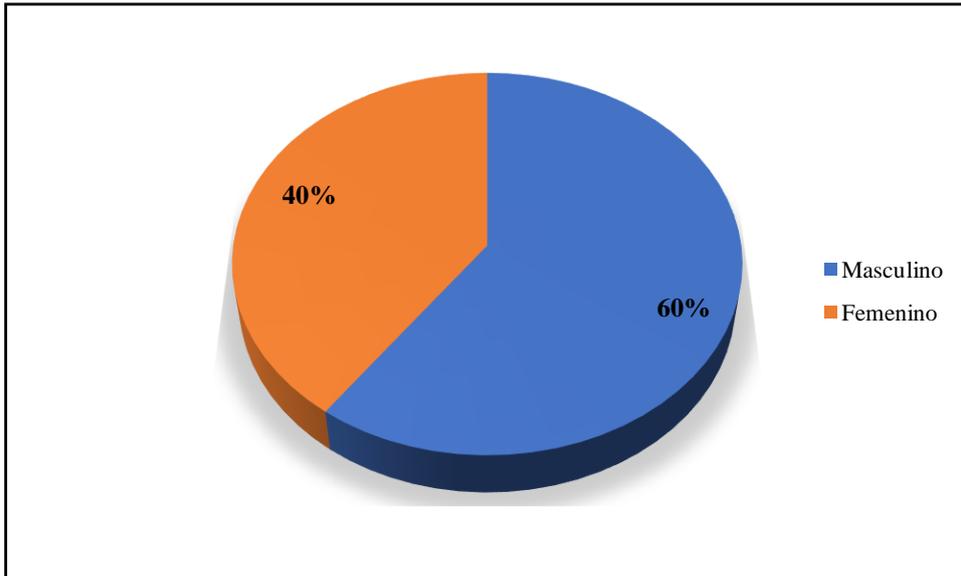
años, seguido de un 20.0% que tiene una edad entre 18 a 23 años y un 10.0% tiene una edad de 36 a más.

**Tabla**

**29. Género de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	6	60.0	60.0	60.0
	Femenino	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 38. Género de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

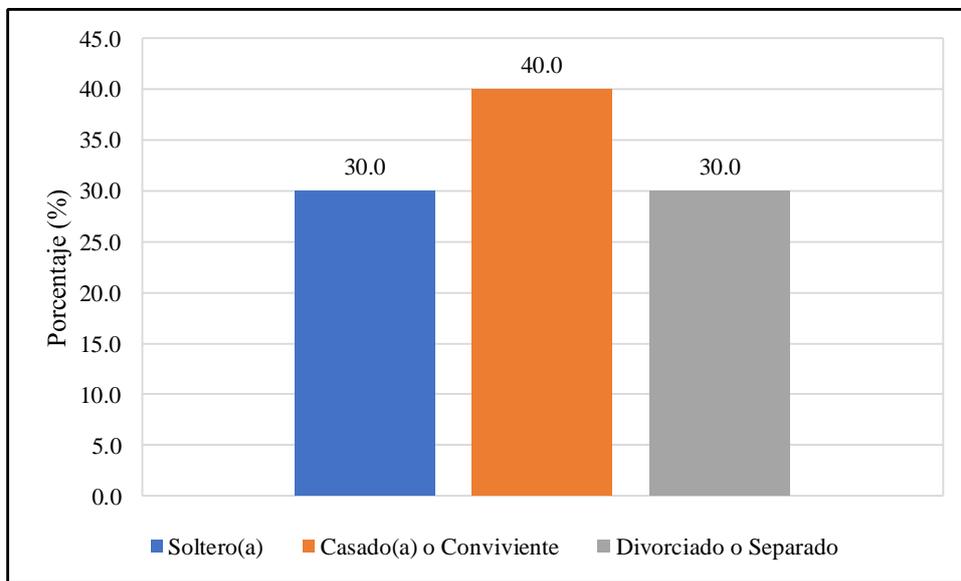
**Interpretación:** Los resultados muestran que un 60% de los colaboradores pertenecen al género masculino, mientras que un 40% son del género femenino.

**Tabla**

**30. Estado civil de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero(a)	3	30.0	30.0	30.0
Casado(a) o Conviviente	4	40.0	40.0	70.0
Divorciado o Separado	3	30.0	30.0	100.0
Válido Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 39. Estado civil de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión** Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron ser casados o convivientes, mientras que un 30% son solteros, al igual que un 30% son divorciados o separados.

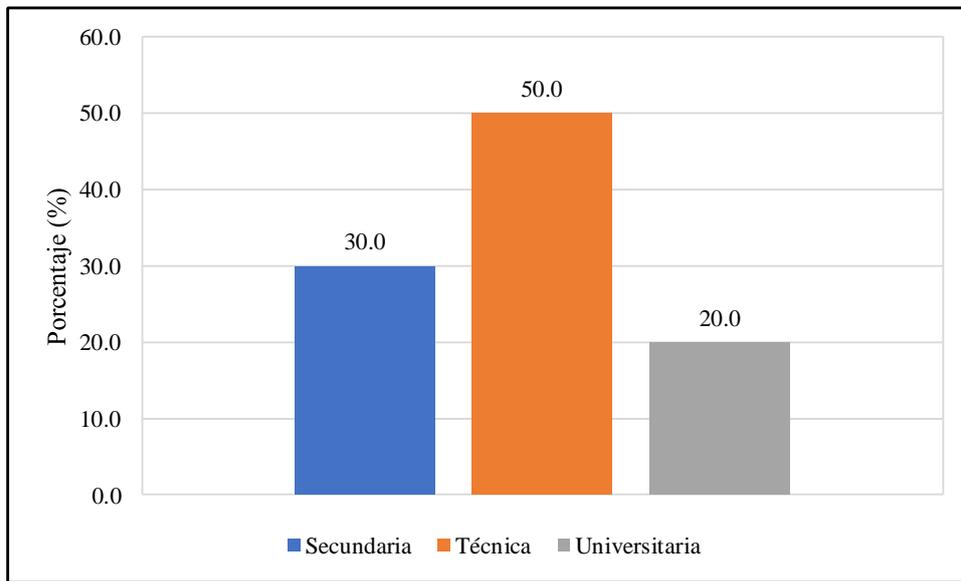
**Tabla**

**31. Grado de instrucción de los colaboradores del restaurante Ku.Mar**

**Cevichería Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	3	30.0	50.0	30.0
	Técnica	5	20.0	20.0	80.0
	Universitaria	2			100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 40. Grado de instrucción de los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

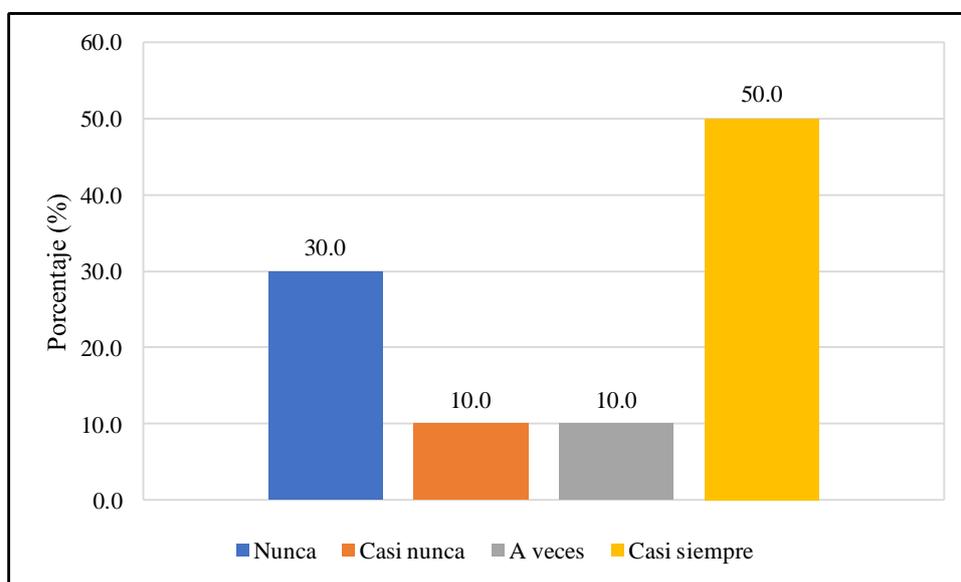
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.0% de los colaboradores manifestaron tener educación técnica, mientras que un 30% dijo tener educación secundaria y un 20% tiene educación universitaria.

**Tabla**

**32. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la misión del restaurante?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	30.0	30.0	30.0
	Casi nunca	1	10.0	10.0	40.0
	A veces	1			
	Casi siempre	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 41. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la misión del restaurante?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

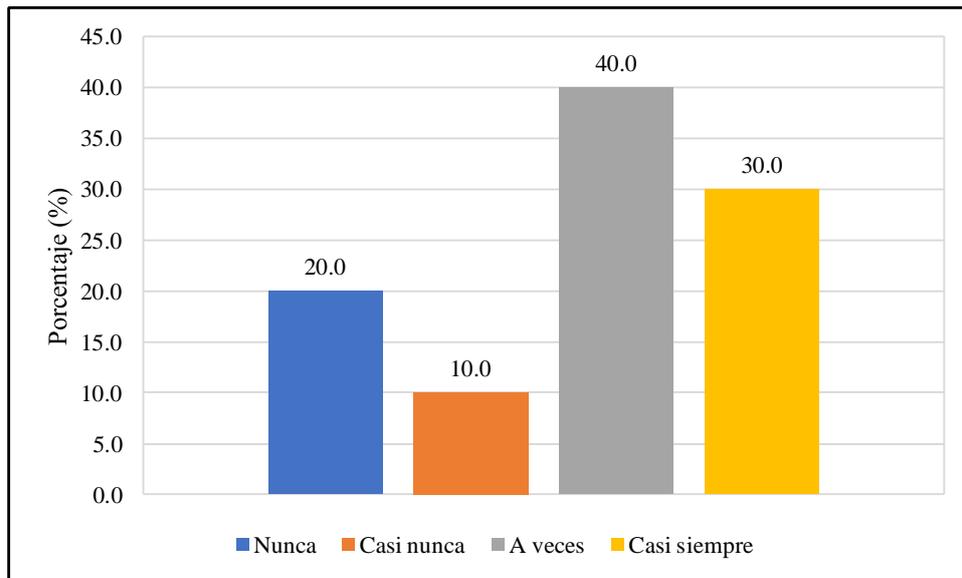
**Interpretación:** Los resultados muestran que un 50.0% de los colaboradores manifestaron que casi siempre la administración les hace saber la misión del restaurante, mientras que un 30.0% dijo nunca, seguido de un 10.0% casi nunca y a veces.

**33. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la visión del restaurante?**

**Tabla**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	20.0	10.0	20.0
	Casi nunca	1	10.0	40.0	30.0
	A veces	4	40.0	30.0	70.0
	Casi siempre	3	30.0	100.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 42. ¿Con frecuencia la administración le hace saber la visión del restaurante?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que un 40.0% de los colaboradores manifestaron que a veces la administración les hace saber la visión del restaurante, mientras que un 30.0% dijo casi siempre, seguido de un 20.0% nunca y un 10.0% casi nunca.

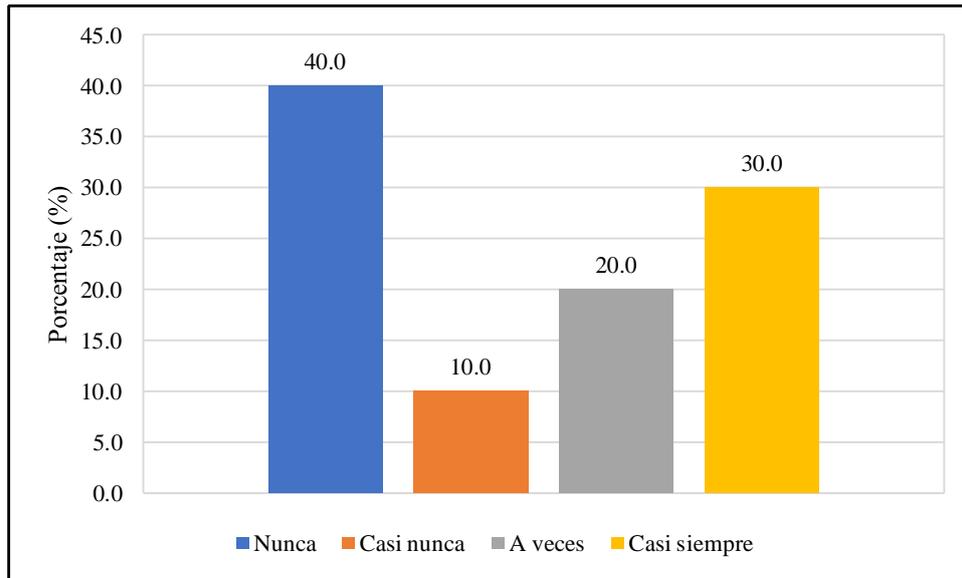
### 34. ¿ La administración promueve la práctica de los valores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

**Tabla**

Válido	Nunca	4	40.0	10.0	40.0	10.0	40.0	50.0
	Casi nunca	1	20.0		20.0		70.0	
	A veces	2						
	Casi siempre	3	30.0		30.0		100.0	
	Total	10	100.0		100.0			

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 43. ¿La administración promueve la práctica de los valores?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron que nunca la administración promueve la práctica de los valores, mientras que un 30.0% dijo casi siempre, seguido de un 20.0% a veces y un 10.0% casi nunca.

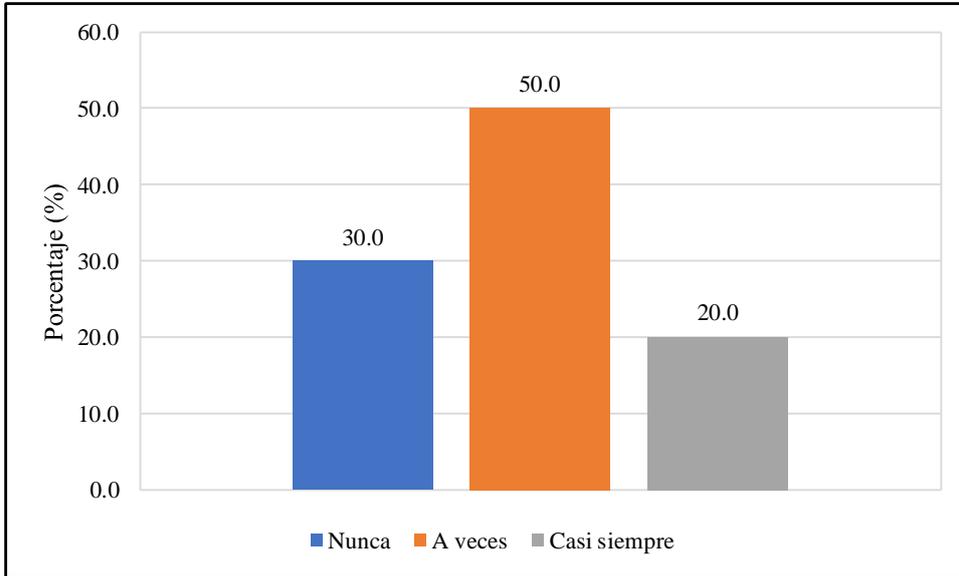
**35. ¿Usted participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Nunca	3	30.0	50.0	30.0
	A veces	5	20.0	20.0	80.0
	Casi siempre	2			100.0

**Tabla**

Total 10 100.0 100.0

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 44. ¿Usted participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.0% de los colaboradores manifestaron que a veces participan en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante, mientras que un 30.0% dijo nunca y un 20.0% casi siempre.

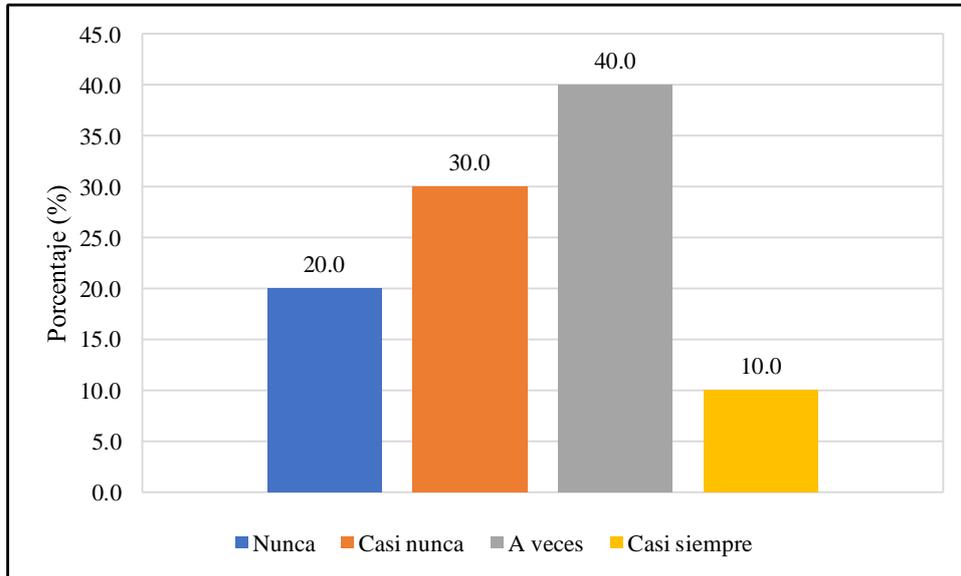
**36. ¿Considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	20.0 30.0	20.0 50.0
	Casi nunca	3	40.0	90.0
	A veces	4		

**Tabla**

Casi siempre	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 45. ¿Considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

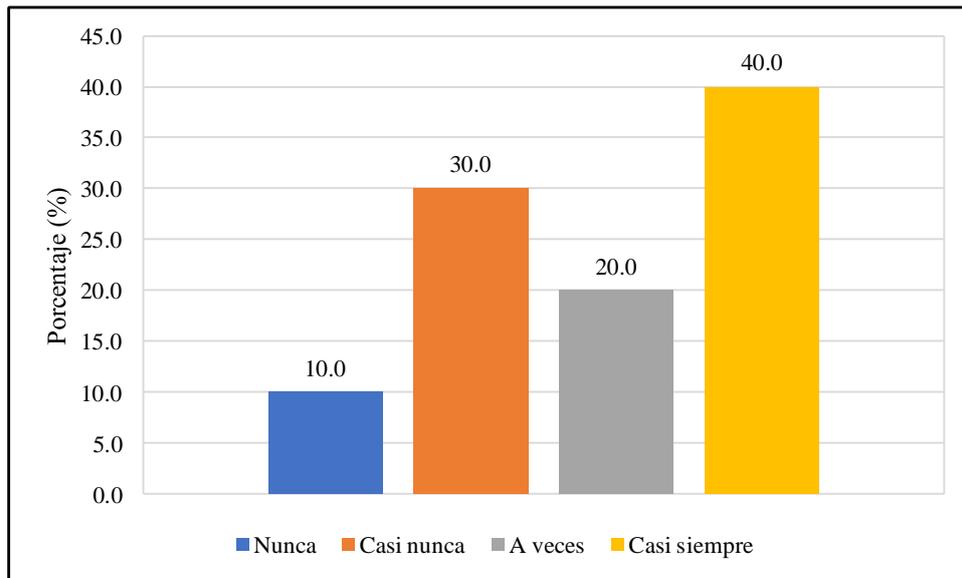
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron que a veces los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante, mientras que un 30.0% dijo casi nunca, seguido de un 20.0% nunca y un 10.0% casi siempre.

**37. ¿Considera que las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante?**

**Tabla**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	10.0	30.0	10.0
	Casi nunca	3	20.0	20.0	40.0
	A veces	2	40.0	40.0	60.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 46. ¿Considera que las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

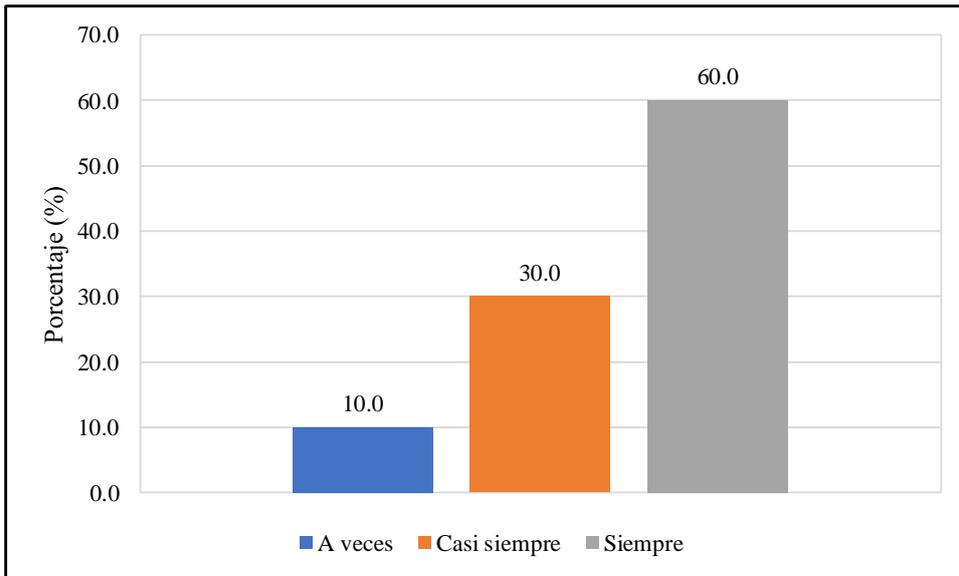
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron que casi siempre las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante, mientras que un 30.0% dijo casi nunca, seguido de un 20.0% a veces y un 10.0% nunca.

**Tabla**

**38. ¿La evaluación del plan estratégico del restaurant es un proceso que no termina?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	10.0 30.0	10.0 30.0	10.0
	Casi siempre	3	60.0	60.0	40.0
	Siempre	6			100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 47. ¿La evaluación del plan estratégico del restaurante es un proceso que no termina?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

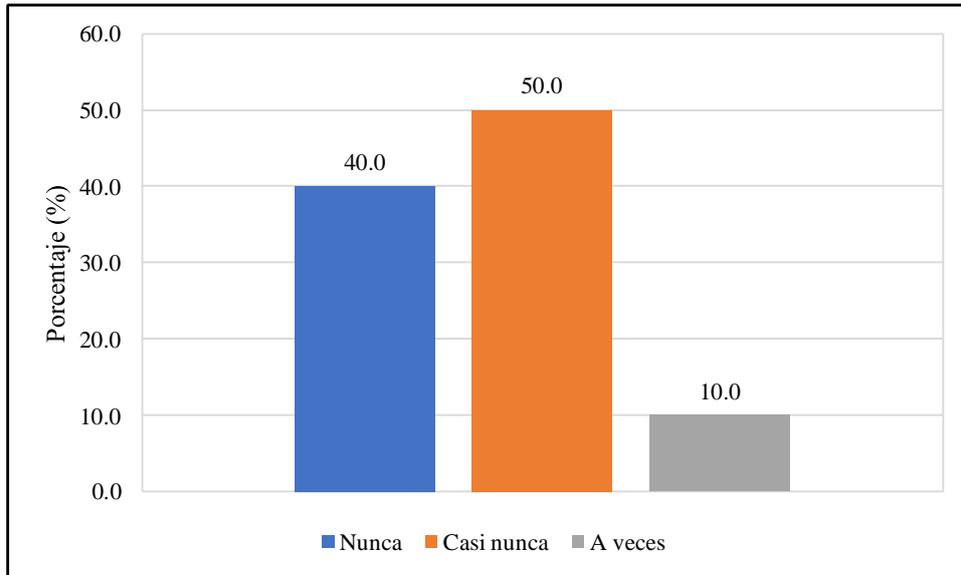
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 60.0% de los colaboradores manifestaron que siempre la evaluación del plan estratégico del restaurante es un proceso que no termina, mientras que un 30.0% dijo casi siempre y un 10.0% a veces.

**39. ¿El restaurante cuenta con herramientas de control?**

**Tabla**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	40.0	50.0	40.0
	Casi nunca	5	10.0	10.0	90.0
	A veces	1			100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 48. ¿El restaurante cuenta con herramientas de control?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

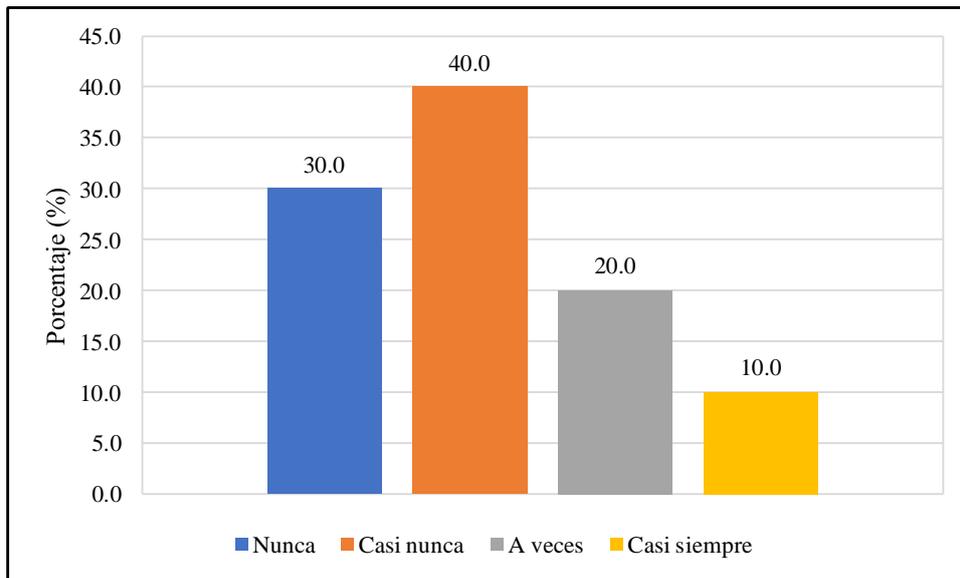
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.0% de los colaboradores manifestaron que casi nunca el restaurante cuenta con herramientas de control, mientras que un 40.0% dijo nunca y un 10.0% a veces.

**Tabla**

**40. ¿Las instalaciones del restaurante le ayudan a un mejor desempeño laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	30.0	30.0	30.0
	Casi nunca	4	40.0	20.0	70.0
	A veces	2	20.0	10.0	90.0
	Casi siempre	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 49. ¿Las instalaciones del restaurante le ayudan a un mejor desempeño laboral?**

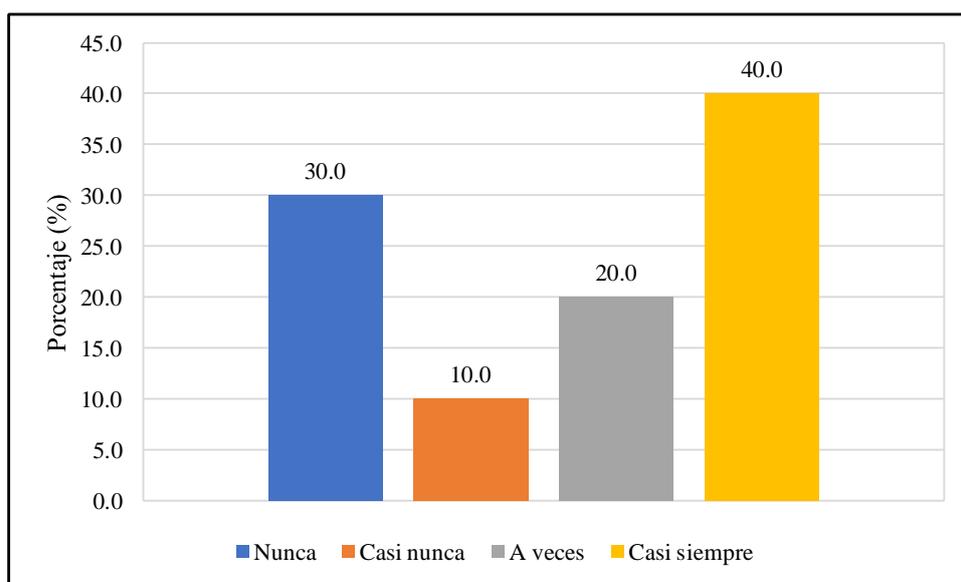
Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron que casi nunca las instalaciones del restaurante ayudan a un mejor desempeño laboral, mientras que un 30.0% dijo nunca, seguido de un 20.0% a veces y un 10.0% casi siempre.

**Tabla 41. ¿Usted conoce cómo se elaboran los platos de la carta?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	30.0	10.0	30.0
	Casi nunca	1	20.0	20.0	40.0
	A veces	2	40.0	40.0	60.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 50. ¿Usted conoce cómo se elaboran los platos de la carta?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

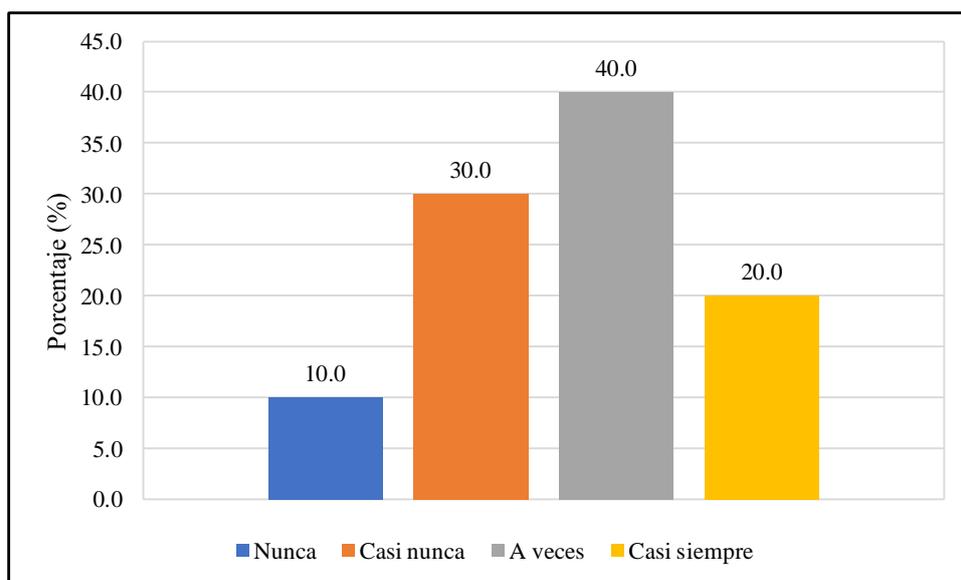
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron que casi siempre conocen cómo se elaboran los platos de la carta, mientras que un 30.0% dijo nunca, seguido de un 20.0% a veces y un 10.0% casi nunca.

**Tabla**

**42. ¿Usted se siente preparado para brindar una atención de calidad a los clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	10.0	30.0	10.0
	Casi nunca	3	40.0	40.0	40.0
	A veces	4			80.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 51. ¿Usted se siente preparado para brindar una atención de calidad a los clientes?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 40.0% de los colaboradores manifestaron que a veces se sienten preparados para brindar un servicio de calidad a los clientes, mientras que un 30.0% dijo casi nunca, seguido de un 20.0% casi siempre y un 10.0% nunca.

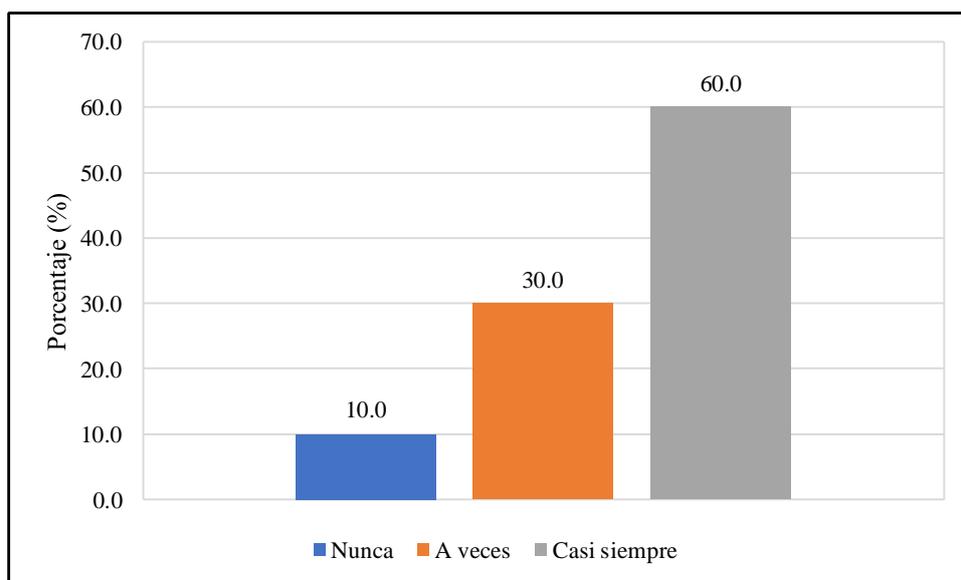
**43. ¿Alguna vez la administración le ha solicitado su opinión para innovar en**

## Tabla

### algún aspecto del restaurante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	10.0	30.0	10.0
	A veces	3	60.0	60.0	40.0
	Casi siempre	6			100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 52.** ¿Alguna vez la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del restaurante?

Fuente: Elaboración propia (2017).

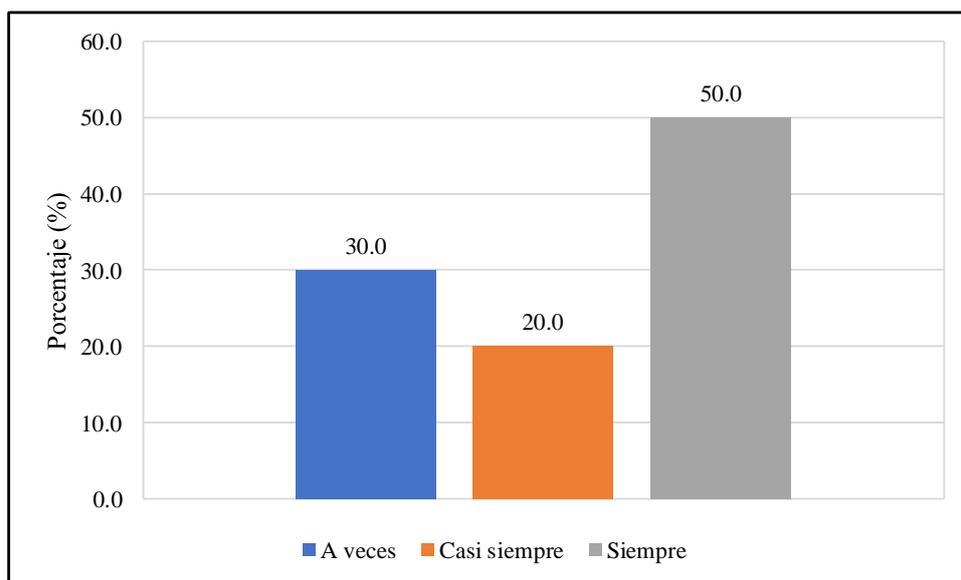
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 60.0% de los colaboradores manifestaron que casi siempre la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del restaurante, mientras que un 30.0% dijo a veces y un 10.0% nunca.

#### 44. ¿El porcentaje de la merma es alto?

## Tabla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	30.0	20.0	30.0
	Casi siempre	2	20.0	50.0	50.0
	Siempre	5	50.0	100.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 53. ¿El porcentaje de la merma es alto?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

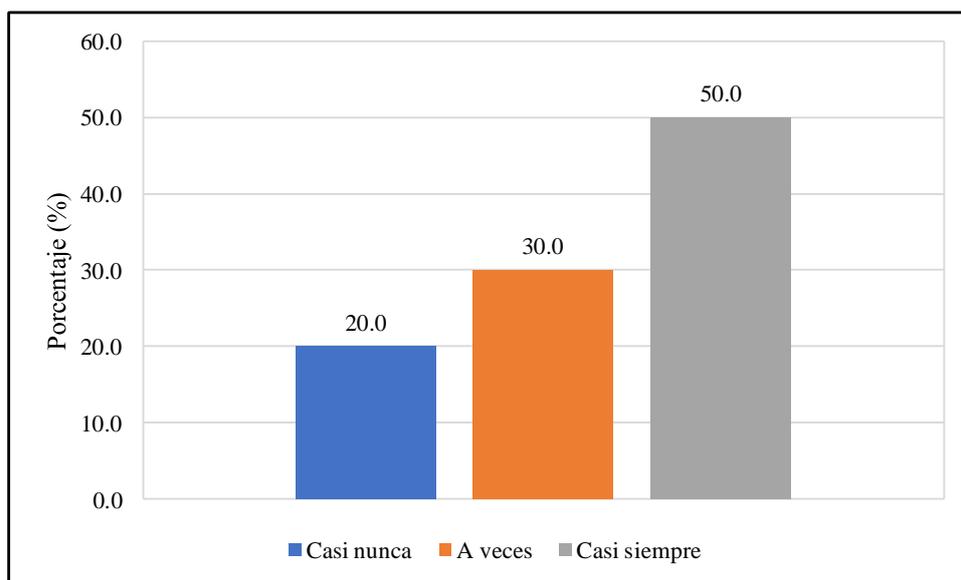
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.0% de los colaboradores manifestaron que siempre el porcentaje de la merma es alto, mientras que un 30.0% dijo a veces y un 20.0% casi siempre.

**45. ¿Usted recibió orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fue contratado?**

## Tabla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	20.0	20.0	20.0
	A veces	3	30.0	50.0	50.0
	Casi siempre	5	50.0	100.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 54.** ¿Usted recibió orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fue contratado?

Fuente: Elaboración propia (2017).

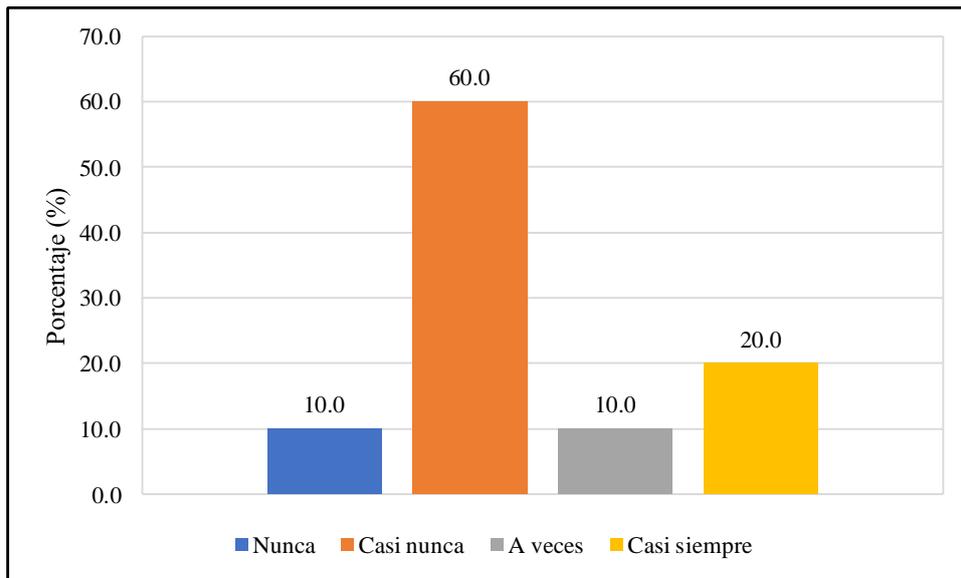
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.0% de los colaboradores manifestaron que casi siempre recibieron orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fueron contratados, mientras que un 30.0% dijo a veces y un 20.0% casi nunca.

**46. ¿Los reconocimientos que recibe por parte de la administración le ayudan a estar motivado?**

**Tabla**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	10.0	60.0	10.0
	Casi nunca	6	10.0	10.0	70.0
	A veces	1			80.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 55.** ¿Los reconocimientos que recibe por parte de la administración le ayudan a estar motivado?

Fuente: Elaboración propia (2017).

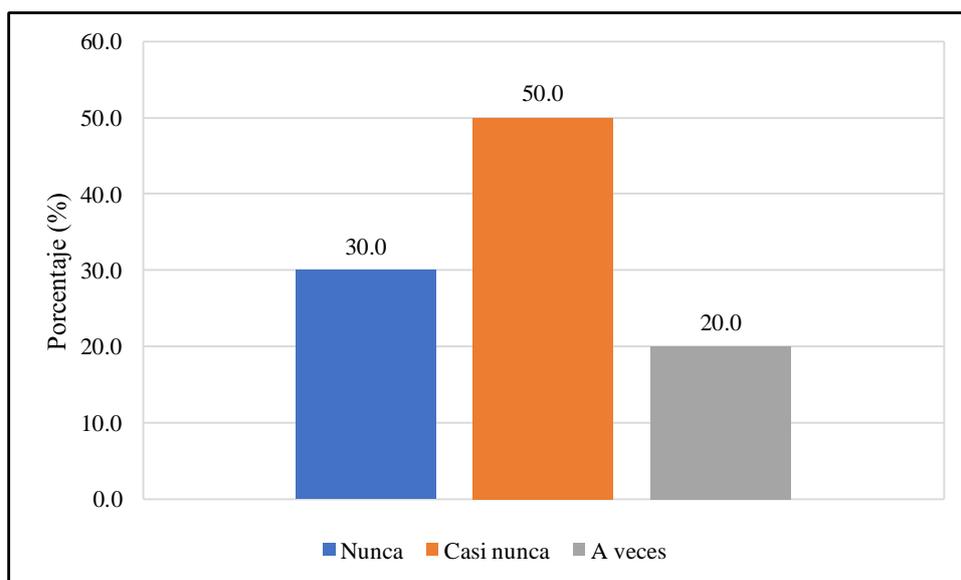
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 60.0% de los colaboradores manifestaron que casi nunca los reconocimientos que reciben por parte de la administración les ayudan a estar motivado, mientras que un 20.0% dijo casi siempre y un 10% nunca y a veces.

## Tabla

### 47. ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la administración le ayudan en su crecimiento profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	30.0	50.0	30.0
	Casi nunca	5	20.0	20.0	80.0
	A veces	2			100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 56.** ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la administración le ayudan en su crecimiento profesional?

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.0% de los colaboradores manifestaron que casi nunca las capacitaciones que recibe por parte de la administración les ayudan en su crecimiento profesional, mientras que un 30.0% dijo nunca y un 20% a veces.

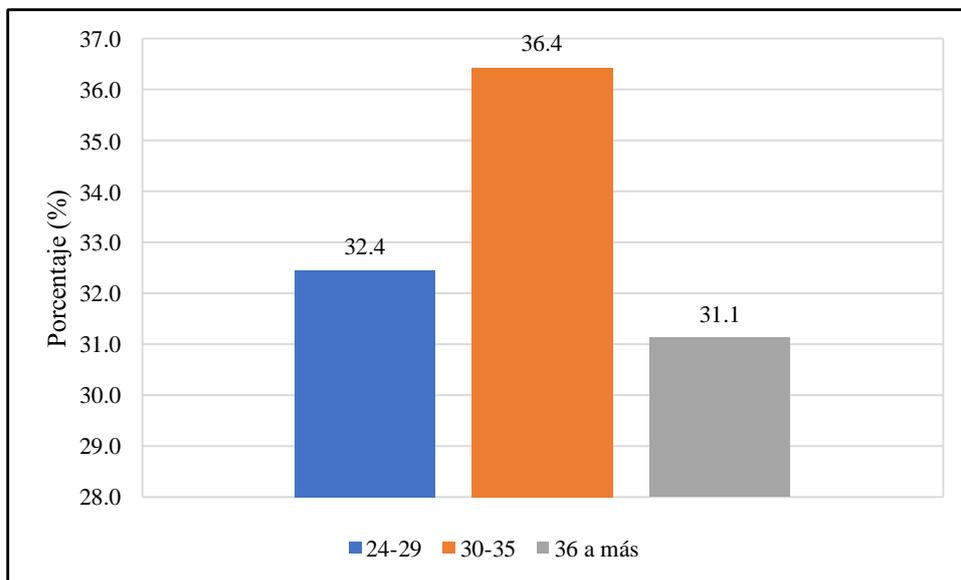
## Tabla

## b. Clientes

**Tabla 48. Edad de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24-29	122	32.4	36.4	16.3
	30-35	137	31.1	31.1	61.3
	36 a más	117			100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 57. Edad de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

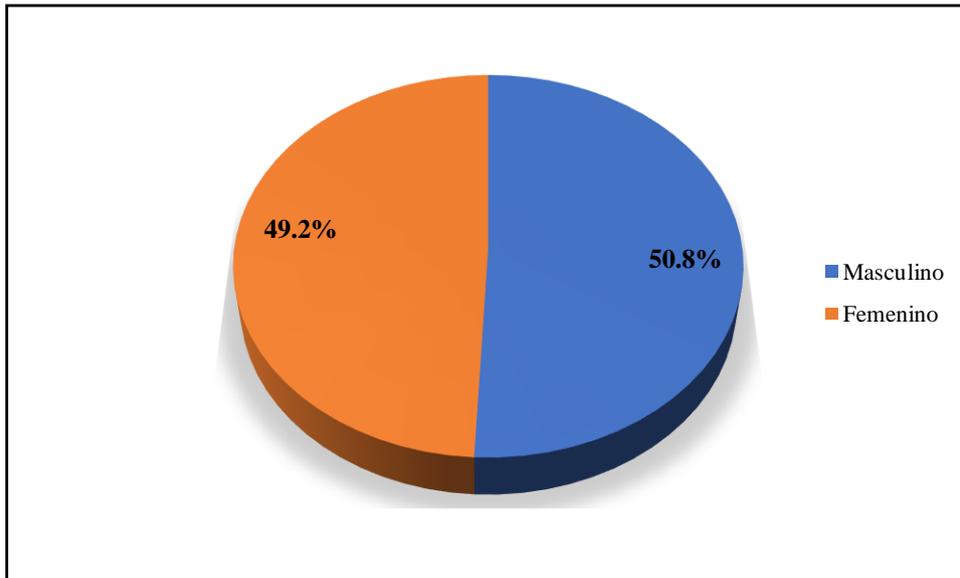
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 36.4% de los clientes manifestaron tener una edad entre 30 a 35 años, mientras que un 32.4% dijo tener una edad entre 24 a 29 años y un 31.1% tiene una edad de 36 a más años.

## Tabla

**49. Género de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	191	50.8	50.8	50.8
	Femenino	185	49.2	49.2	100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 58. Género de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

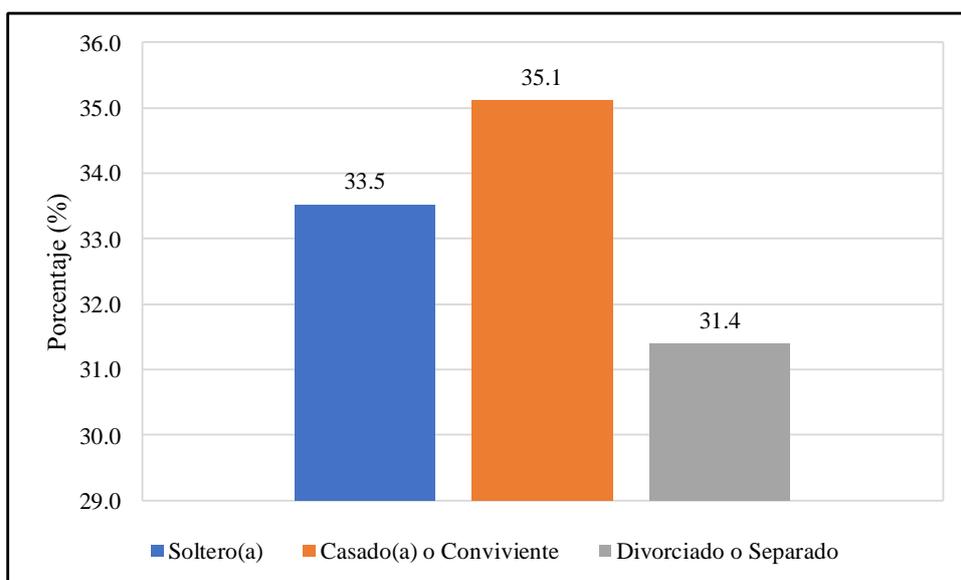
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 50.8% de los clientes pertenecen al género masculino, mientras que un 49.2% son del género femenino.

**Tabla**

**50. Estado civil de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero(a)	126	33.5	35.1	33.5
	Casado(a) o Conviviente	132			68.6
	Divorciado o Separado	118	31.4	31.4	100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 59. Estado civil de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 35.1% de los clientes manifestaron ser casados o convivientes, mientras que un 33.5% dijo ser solteros y un 31.4% son divorciados o separados.

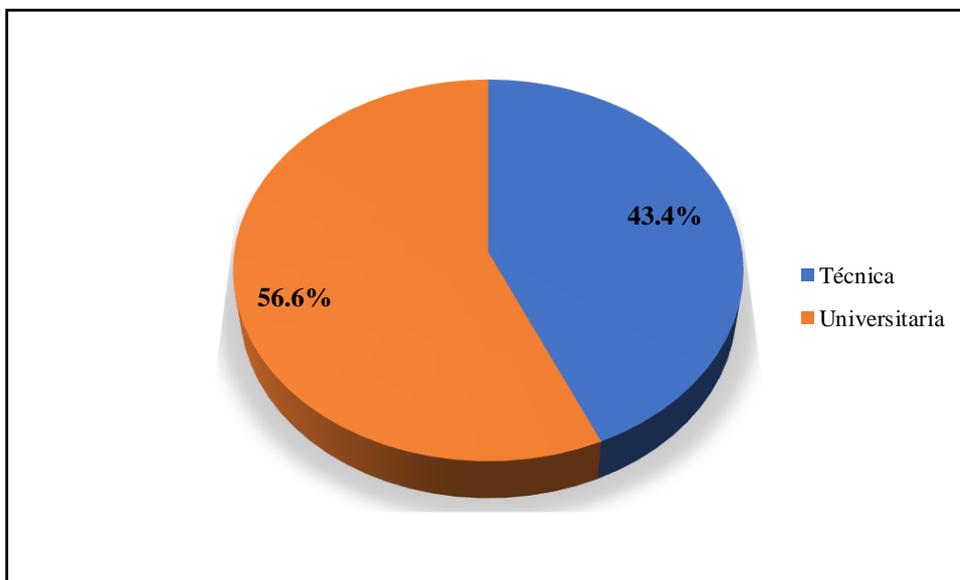
**Tabla**

**51. Grado de instrucción de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería**

**Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnica	163	43.4	43.4	43.4
	Universitaria	213	56.6	56.6	100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 60. Grado de instrucción de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión** Fuente: Elaboración propia (2017).

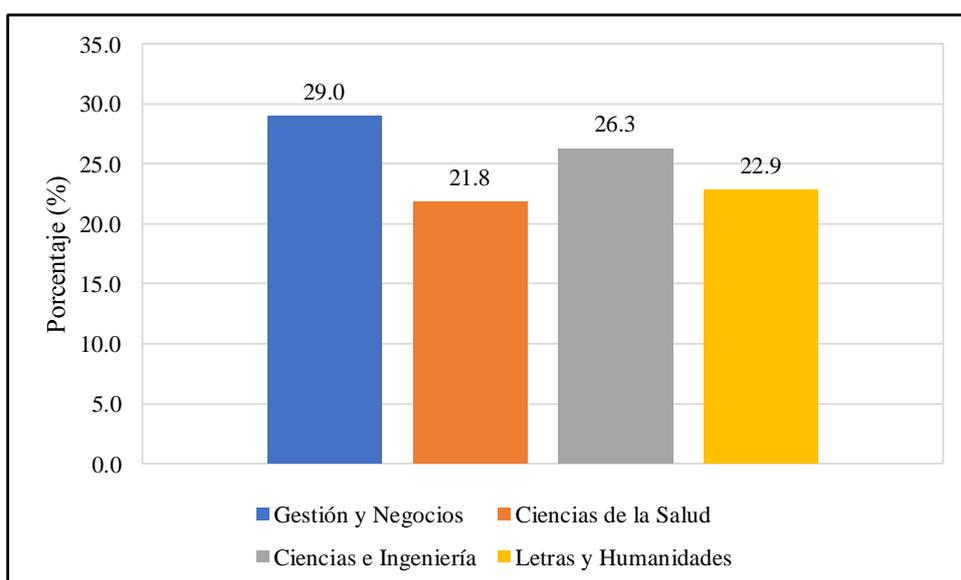
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 56.6% de los clientes manifestaron tener educación universitaria, mientras que un 43.4% tiene educación técnica.

**Tabla**

**52. Profesión de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gestión y Negocios	109	29.0	29.0	29.0
	Ciencias de la Salud	82	21.8	21.8	50.8
	Ciencias e Ingeniería	99	26.3	26.3	77.1
	Letras y Humanidades	86	22.9	22.9	100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 61. Profesión de los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

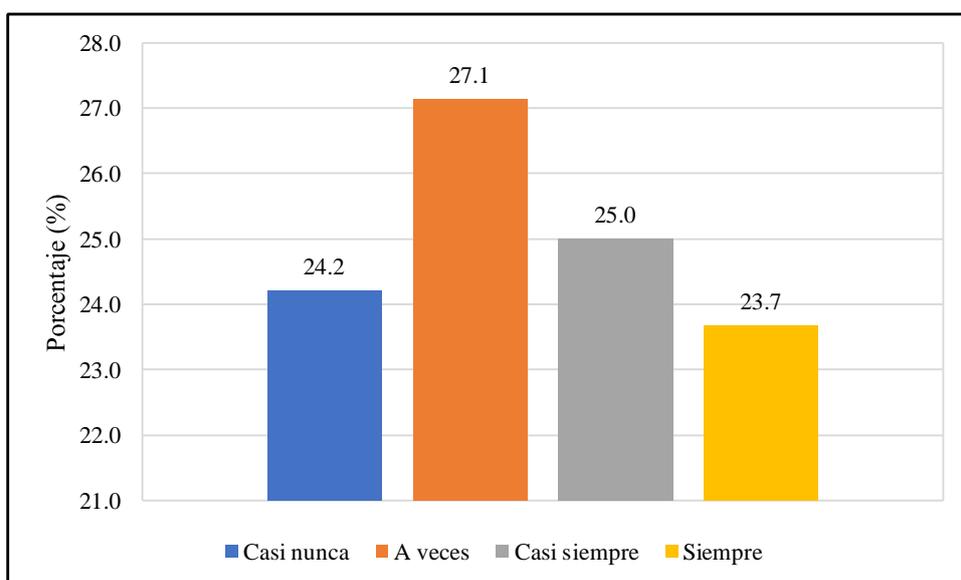
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 29% de los clientes manifestaron tener una profesión relacionada a la gestión y negocios, mientras que un 26.3% dijo tener una profesión relacionada a las ciencias e ingeniería, seguido de un 22.9% que tiene una profesión relacionada a las letras y humanidades y un 21.8% tiene una profesión relacionada a las ciencias de la salud.

**Tabla**

**53. ¿Los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	91	24.2	27.1	24.2
	A veces	102	25.0	25.0	51.3
	Casi siempre	94			76.3
	Siempre	89	23.7	23.7	100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 62. ¿Los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

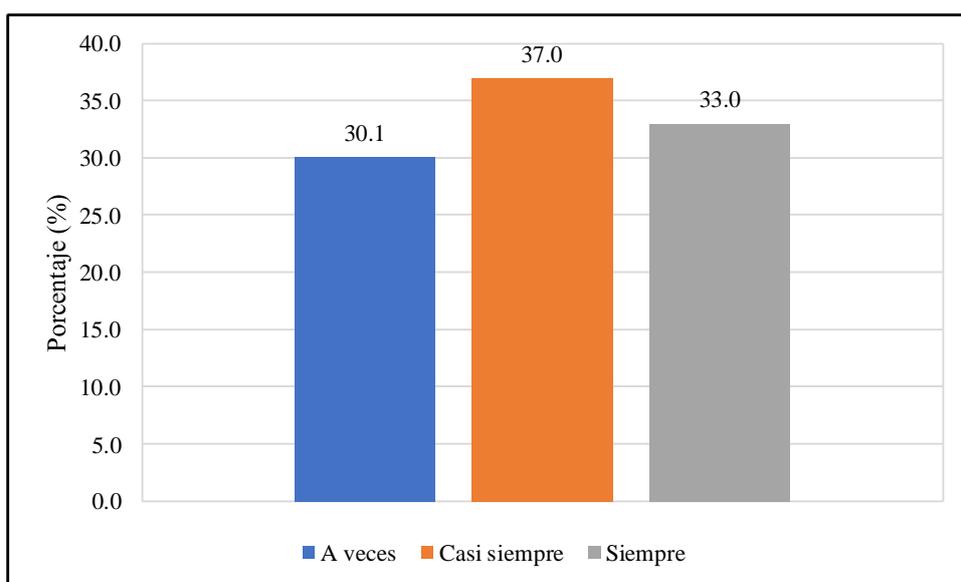
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 27.1% de los clientes manifestaron que a veces los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable, mientras que un 25.0% dijo a casi siempre, seguido de un 24.2% casi nunca y un 23.7% siempre.

**Tabla**

**54. ¿La iluminación del restaurante es adecuada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	113	30.1	37.0	30.1
	Casi siempre	139	33.0	33.0	67.0
	Siempre	124			100.0
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 63. ¿La iluminación del restaurante es adecuada?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

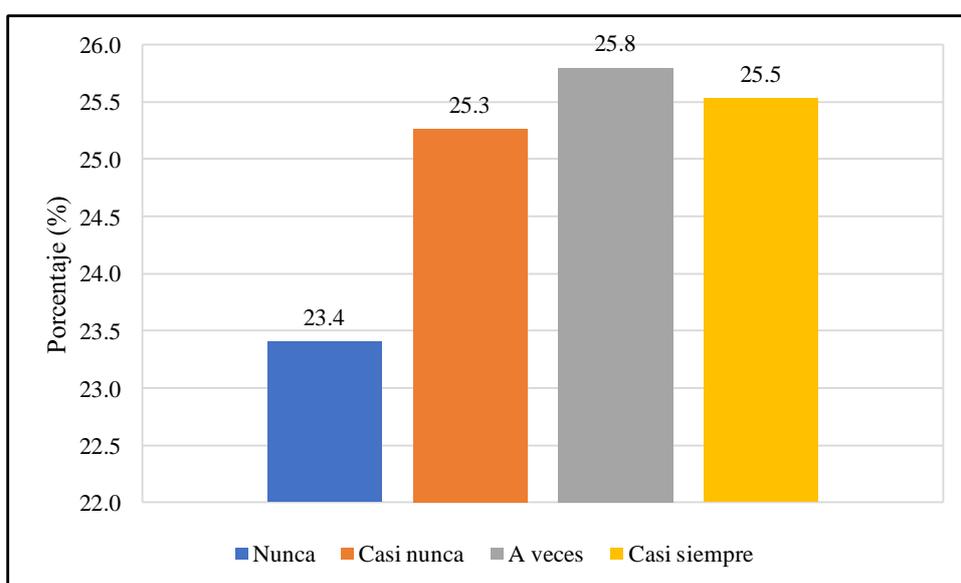
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 37% de los clientes manifestaron que casi siempre la iluminación del restaurante es adecuada, mientras que un 33% dijo siempre y un 30.1% a veces.

**Tabla**

**55. ¿La cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	88	23.4	23.4	23.4
	Casi nunca	95	25.3	25.8	48.7
	A veces	97	25.8	74.5	
	Casi siempre	96	25.5	100.0	
	Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 64. ¿La cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

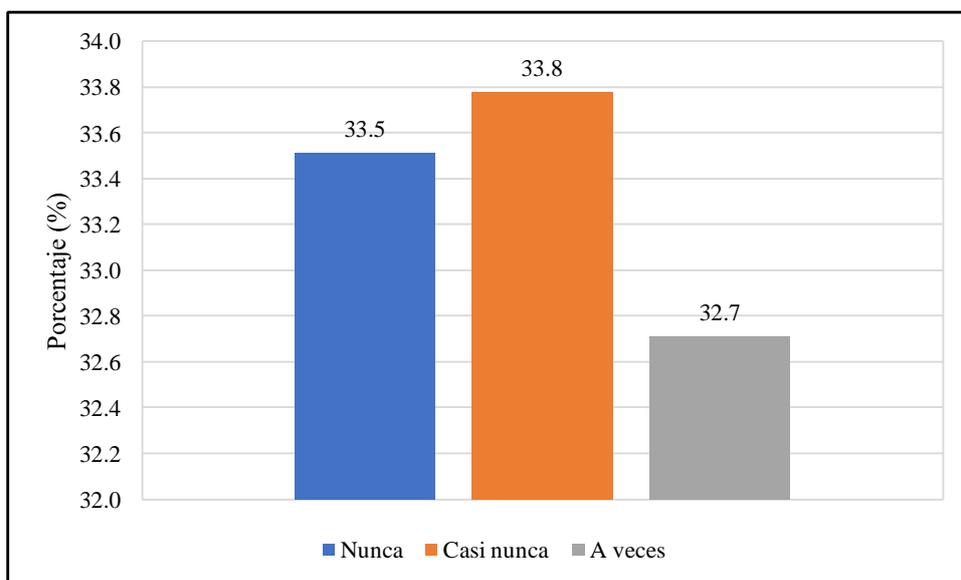
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 25.8% de los clientes manifestaron que a veces la cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable, mientras que un 25.5% dijo casi siempre, seguido de un 25.3% casi nunca y un 23.4% nunca.

**Tabla**

**56. ¿El estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	126	33.5 33.8	33.5 33.8
	Casi nunca	127	32.7	67.3
	A veces	123		100.0
	Total	376	100.0	100.0
	Nunca	126	33.5	33.5

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 65. ¿El estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 33.8% de los clientes manifestaron que casi nunca el estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo, mientras que un 33.5% dijo y un 32.7% a veces.

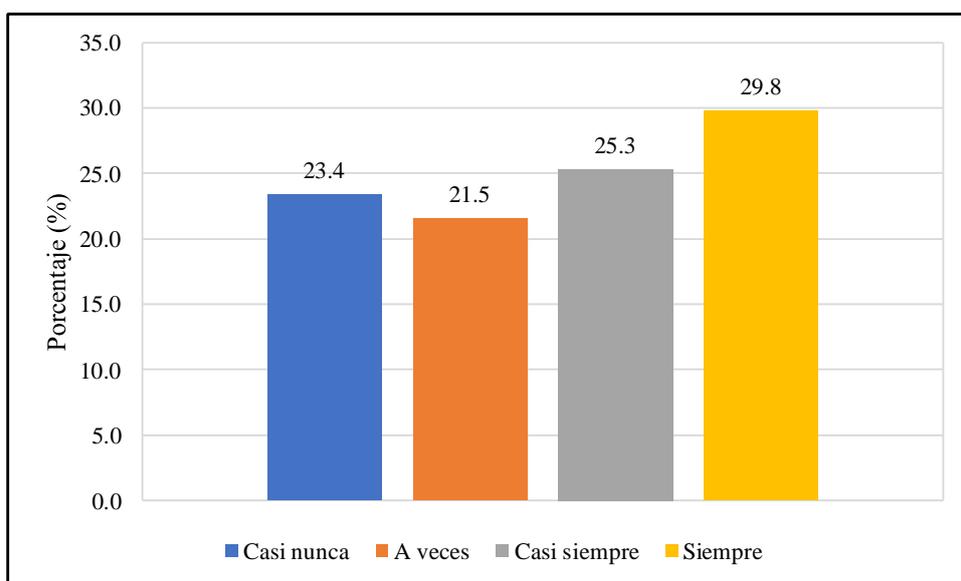
**57. ¿La vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

## Tabla

Válido	Casi nunca	88	23.4	21.5	23.4	21.5	23.4
	A veces	81	25.3		25.3		44.9
	Casi siempre	95					70.2
	Siempre	112	29.8		29.8		100.0
	Total	376	100.0		100.0		

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 66.** ¿La vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado?

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 29.8% de los clientes manifestaron que siempre la vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado, mientras que un 25.3% dijo casi siempre, seguido de un 23.4% casi nunca y un 21.5% a veces.

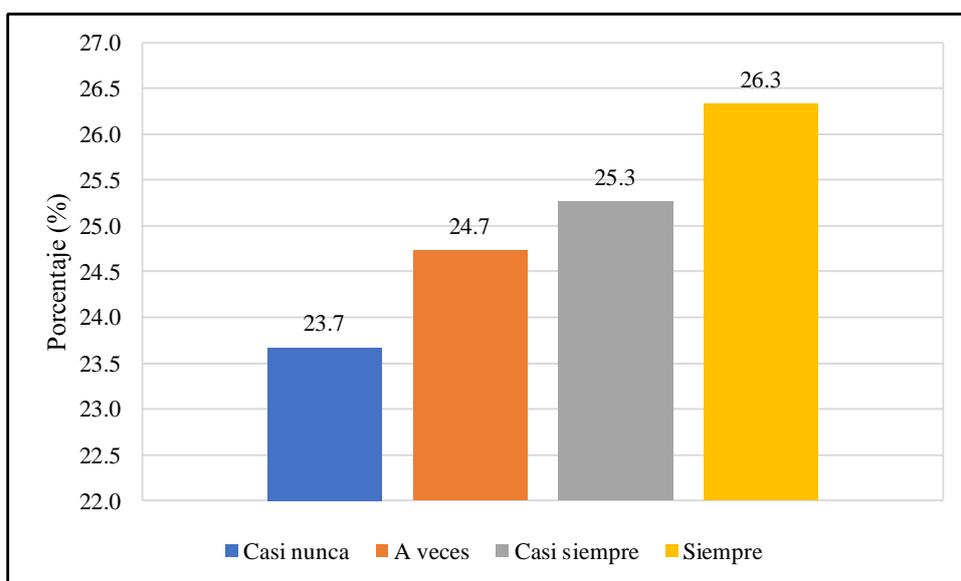
## 58. ¿La presentación de la carta es atractiva y fácil de entender?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

## Tabla

Válido	Casi nunca	89	23.7	24.7	23.7	24.7	23.7
	A veces	93	25.3		25.3		48.4
	Casi siempre	95					73.7
	Siempre	99	26.3		26.3		100.0
	Total	376	100.0		100.0		

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 67. ¿La presentación de la carta es atractiva y fácil de entender?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 26.3% de los clientes manifestaron que siempre la presentación de la carta es atractiva y fácil de entender, mientras que un 25.3% dijo casi siempre, seguido de un 24.7% a veces y un 23.7% casi nunca.

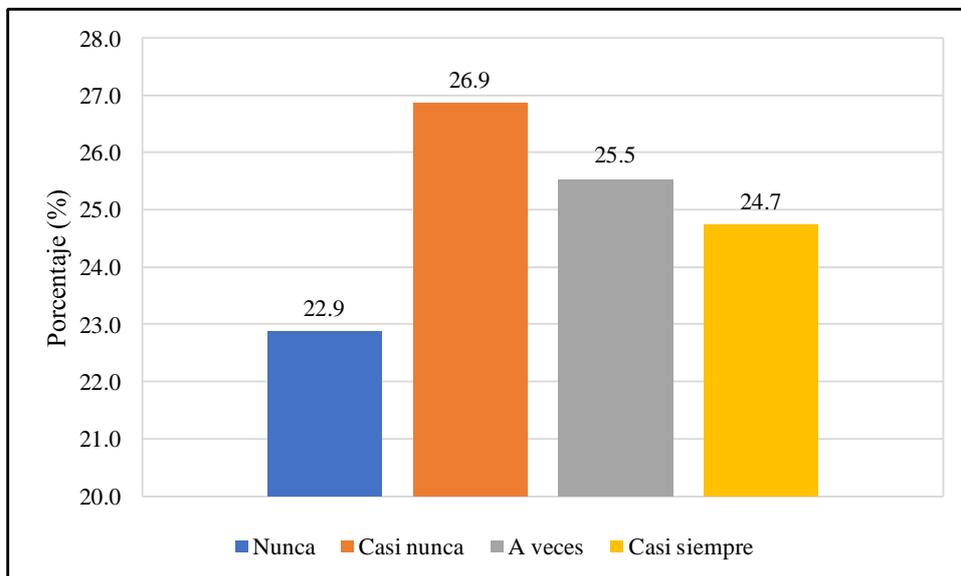
## 59. ¿El personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	86	22.9	26.9	22.9
	Casi nunca	101	25.5	25.5	49.7
	A veces	96			75.3

**Tabla**

Casi siempre	93	24.7	24.7	100.0
Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 68. ¿El personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 26.9% de los clientes manifestaron que a casi nunca el personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable, mientras que un 25.5% dijo a veces, seguido de un 24.7% casi siempre y un 22.9% nunca.

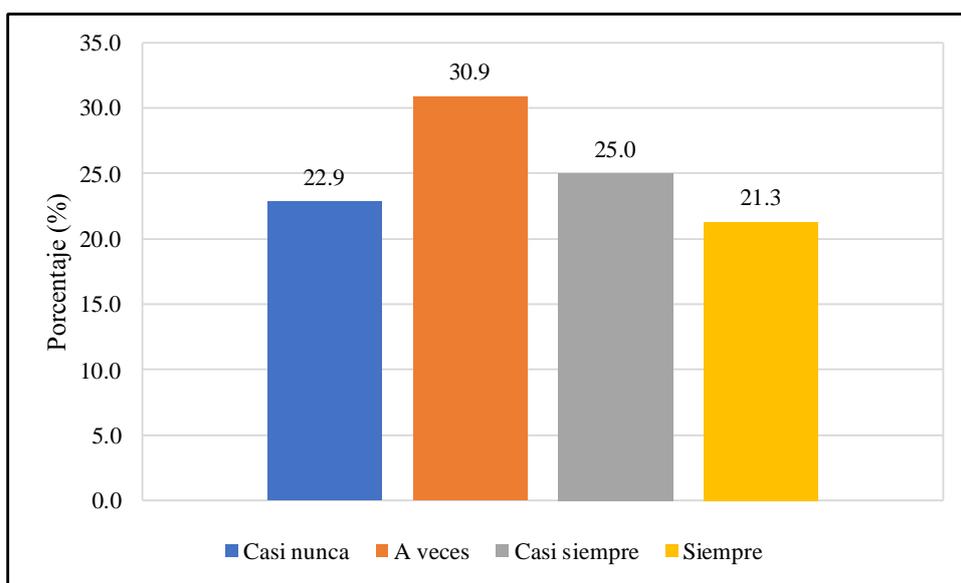
**60. ¿El personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita?**

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

## Tabla

Válido	Casi nunca	86	22.9	30.9	22.9	30.9	22.9
	A veces	116	25.0		25.0		53.7
	Casi siempre	94					78.7
	Siempre	80	21.3		21.3		100.0
	Total	376	100.0		100.0		

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 69.** ¿El personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita?

Fuente: Elaboración propia (2017).

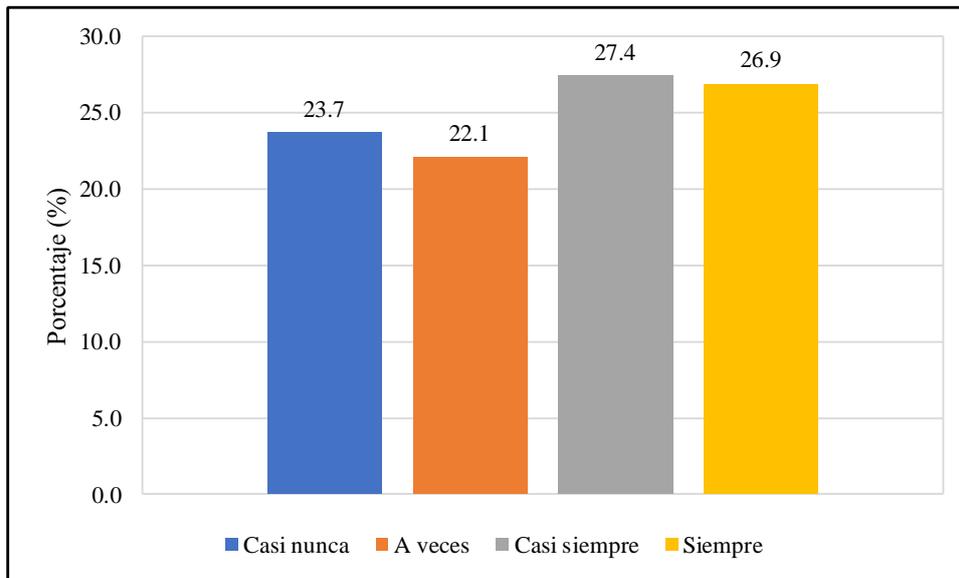
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 30.9% de los clientes manifestaron que a veces el personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita, mientras que un 25% dijo casi siempre, seguido de un 22.9% casi nunca y un 21.3% siempre.

### 61. ¿El plato que he solicitado es el mismo que indica la carta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	89	23.7	22.1	23.7
	A veces	83	27.4		45.7
	Casi siempre	103			73.1
	Siempre	101	26.9	26.9	100.0
	Total	376	100.0	100.0	

## Tabla

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 70. ¿El plato que he solicitado es el mismo que indica la carta?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 27.4% de los clientes manifestaron que casi siempre el plato que han solicitado es el mismo que indica la carta, mientras que un 26.9% dijo siempre, seguido de un 23.7% casi nunca y un 22.1% a veces.

### 62. ¿El personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados?

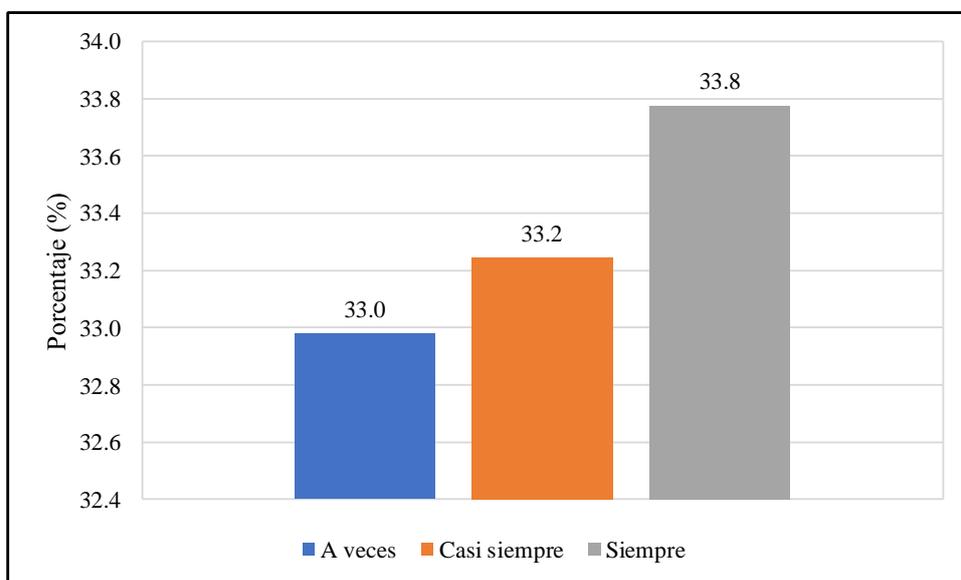
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	124	33.0 33.2	33.0 33.2	33.0
Casi siempre	125	33.8	33.8	66.2
Siempre	127			100.0

Válido

**Tabla**

Total 376 100.0 100.0

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 71. ¿El personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 33.8% de los clientes manifestaron que siempre el personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados, mientras que un 33.2% dijo casi siempre y un 33% a veces.

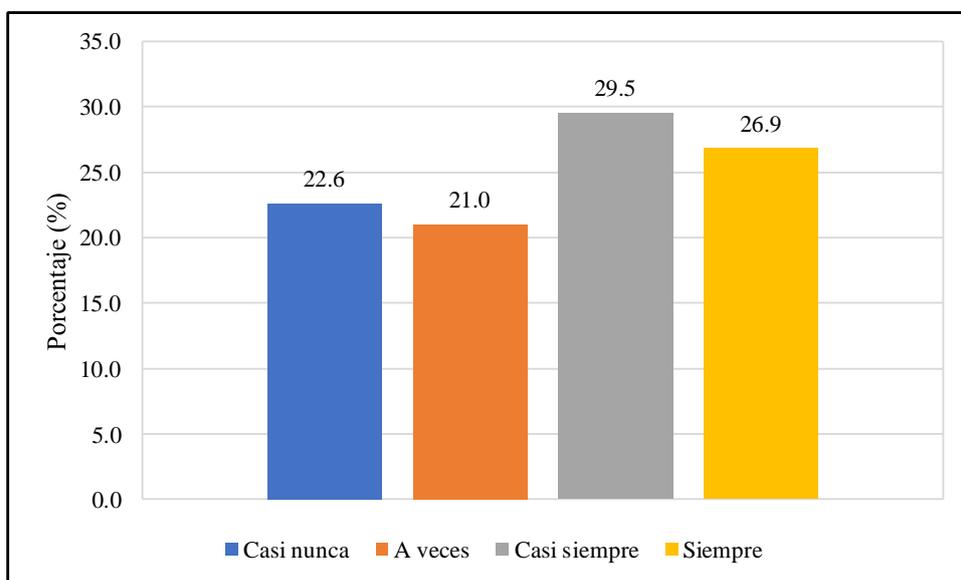
**63. ¿El personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	85	22.6	22.6	22.6
	A veces	79	29.5	29.5	43.6
	Casi siempre	111			73.1
	Siempre	101	26.9	26.9	100.0

**Tabla**

Total 376 100.0 100.0

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 72. ¿El personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 29.5% de los clientes manifestaron que casi siempre el personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta, mientras que un 26.9% dijo siempre, seguido de un 22.6% casi nunca y un 21% a veces.

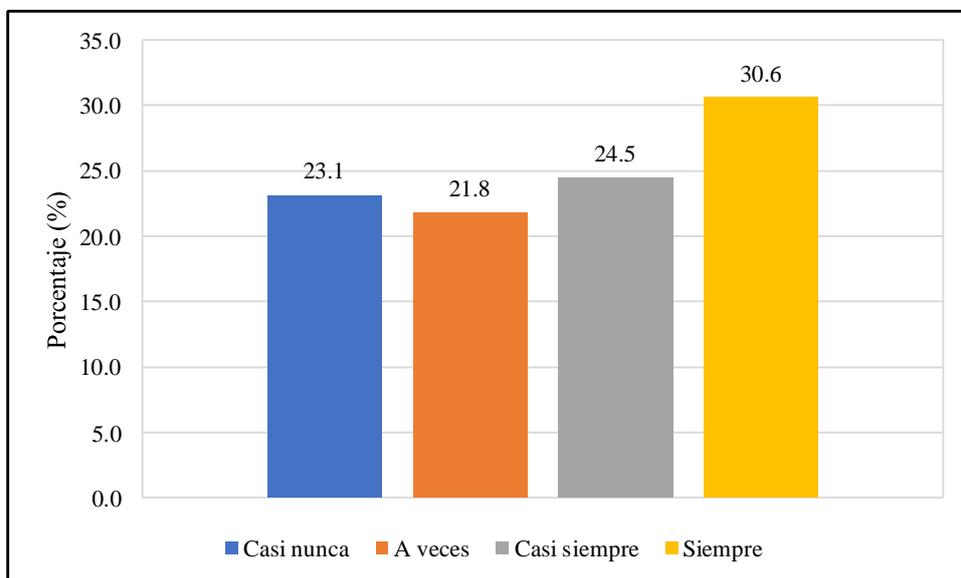
**64. ¿El personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderme?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	87	23.1 21.8	23.1 21.8	23.1
	A veces	82	24.5	24.5	44.9
	Casi siempre	92			69.4

## Tabla

Siempre	115	30.6	30.6	100.0
Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 73. ¿El personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderme?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 30.6% de los clientes manifestaron que siempre el personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderlos, mientras que un 24.5% dijo casi siempre, seguido de un 23.1% casi nunca y un 21.8% a veces.

## 65. ¿Me siento tranquilo y seguro dentro del restaurante?

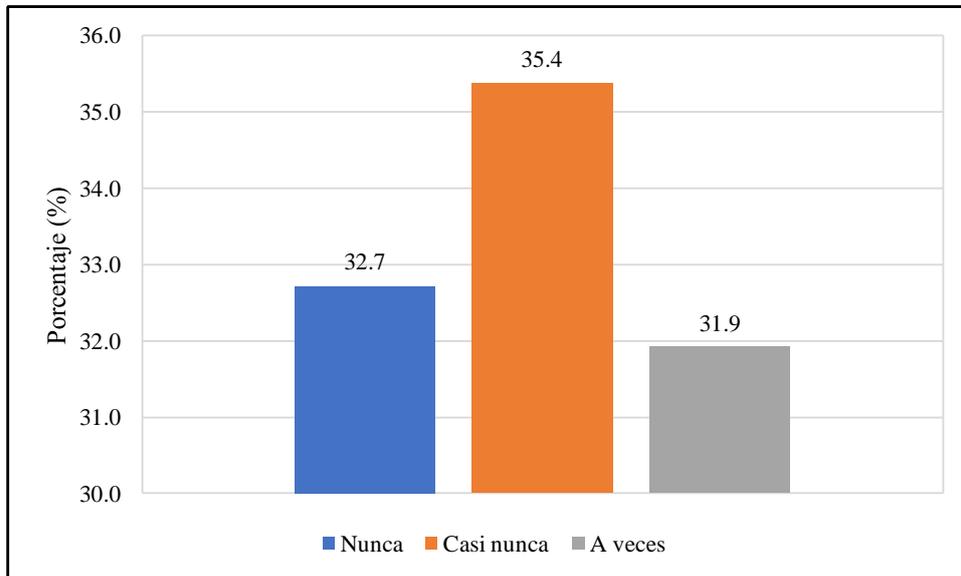
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	123	32.7	35.4	32.7
Casi nunca	133	31.9		68.1
A veces	120			100.0

Válido

**Tabla**

Total 376 100.0 100.0

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 74. ¿Me siento tranquilo y seguro dentro del restaurante?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 35.4% de los clientes manifestaron que casi nunca se sienten tranquilos y seguros dentro del restaurante, mientras que un 32.7% dijo nunca y un 31.9% a veces.

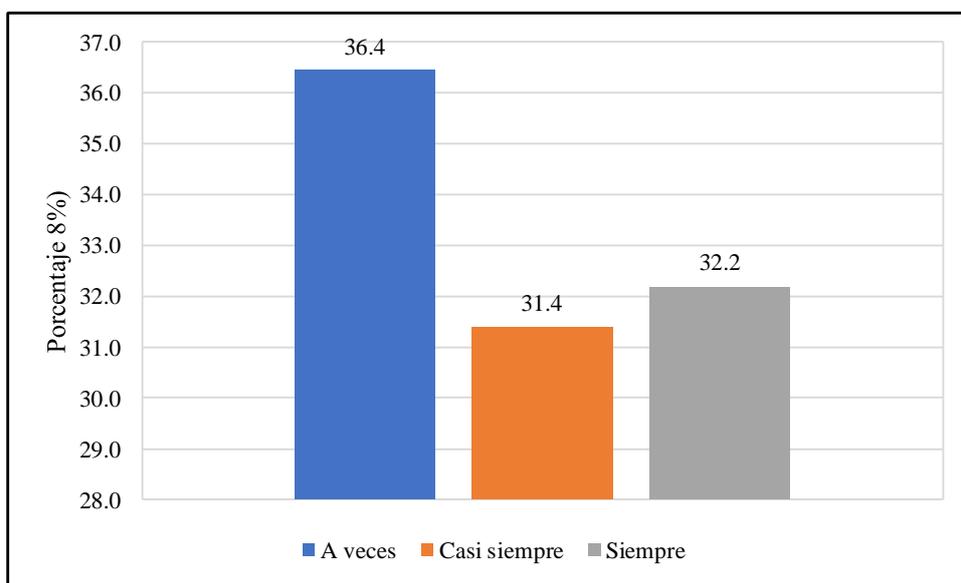
**66. ¿El personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

**Tabla**

	A veces	137	36.4	31.4	36.4	31.4	36.4
	Casi siempre	118	32.2		32.2		67.8
	Siempre	121					100.0
Válido	Total	376	100.0		100.0		

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 75. ¿El personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 36.4% de los clientes manifestaron que a veces el personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios, mientras que un 32.2% dijo siempre y un 31.4% casi siempre.

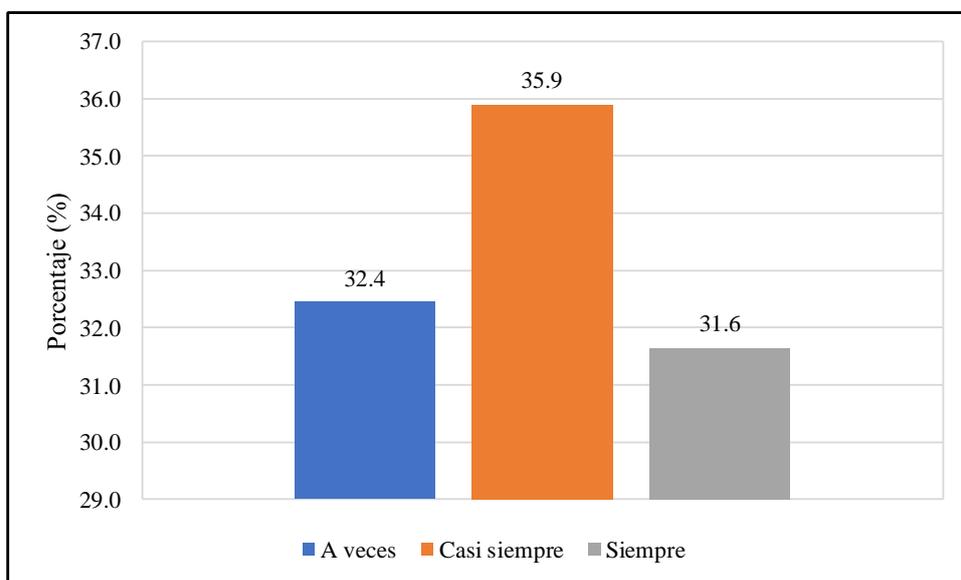
**67. ¿El personal del restaurante se preocupa en que reciba un servicio de calidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	122	32.4	35.9	32.4
Casi siempre	135	31.6		68.4
Siempre	119			100.0
Válido				

**Tabla**

Total 376 100.0 100.0

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 76. ¿El personal del restaurante se preocupa en que reciba un servicio de calidad?**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 35.9% de los clientes manifestaron que casi siempre el personal del restaurante se preocupa en que reciban un servicio de calidad, mientras que un 32.4% dijo a veces y un 31.6% siempre.

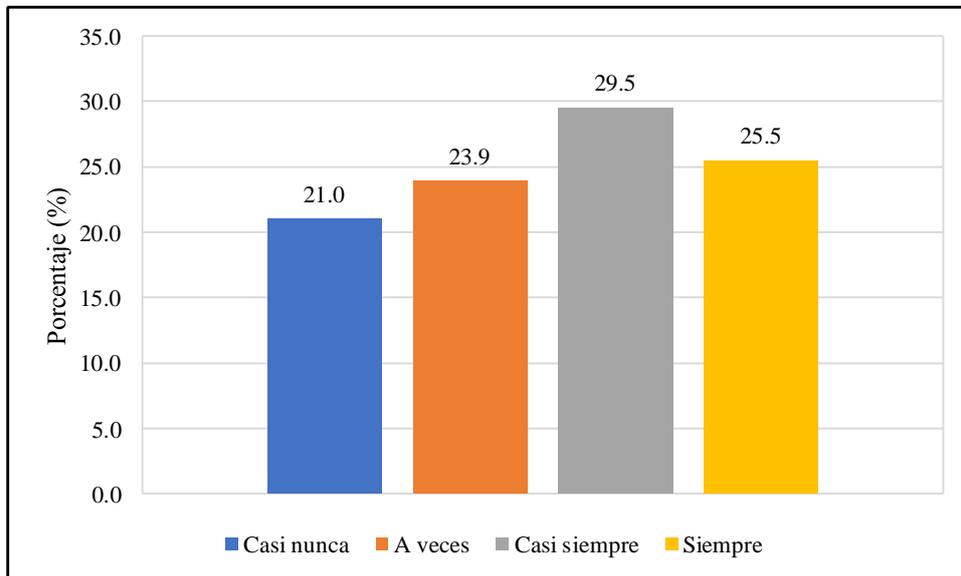
**68. ¿El ambiente que hay en el restaurante me hace sentir cómodo(a), como si estuviera en casa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	79	21.0	23.9	21.0
	A veces	90	29.5	29.5	44.9
	Casi siempre	111			74.5

## Tabla

Siempre	96	25.5	25.5	100.0
Total	376	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



**Figura 77.** ¿El ambiente que hay en el restaurante me hace sentir cómodo(a), como si estuviera en casa?

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** Los resultados muestran que el 29.5% de los clientes manifestaron que casi siempre el ambiente que hay en el restaurante les hace sentir cómodo, como si estuvieran en casa, mientras que un 25.5% dijo siempre, seguido de un 23.9% a veces y un 21% casi nunca.

#### 4.1.2. Análisis de prueba de hipótesis

##### a. Colaboradores

##### Prueba de hipótesis general

- **Hipótesis alterna (H1):** Con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar se optimizará la calidad del servicio y se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** Con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar no se optimizará la calidad del servicio ni se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

**Tabla 69. Correlación entre propuesta de plan estratégico y calidad de servicio (colaboradores)**

			Propuesta de plan estratégico	Calidad de servicio
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.864
		Sig. (bilateral)		0.020 10
Rho de Spearman	Calidad de servicio	N	10	1.000
		Coefficiente de correlación	0.864	
		Sig. (bilateral)	0.020	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 69, al analizar la hipótesis general acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y calidad de servicio, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.864). También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.020$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, con el planteamiento de la

propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar se optimizará la calidad del servicio y se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

### Prueba de la hipótesis específica 1

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

**Tabla 70. Correlación entre propuesta de plan estratégico y mejora continua (colaboradores)**

			Propuesta de plan estratégico	Mejora continua
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.736
		Sig. (bilateral)		0.015 10
Rho de Spearman	Mejora continua	N	10	1.000
		Coefficiente de correlación	0.736	
		Sig. (bilateral)	0.015	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 70, al analizar la hipótesis específica 1 acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y mejora continua, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.736).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.015$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula

y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima

Metropolitana.

### Prueba de la hipótesis específica 2

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

**Tabla 71. Correlación entre propuesta de plan estratégico y gestión de procesos**

**(colaboradores)**

			Propuesta de plan estratégico	Gestión de procesos
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.754
		Sig. (bilateral)		0.036 10
		N	10	1.000
Rho de Spearman	Gestión de procesos	Coefficiente de correlación	0.754	
		Sig. (bilateral)	0.036	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 71, al analizar la hipótesis específica 2 acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y gestión de procesos, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.754).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.036$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula

y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

### Prueba de la hipótesis específica 3

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

**Tabla 72. Correlación entre propuesta de plan estratégico y talento humano (colaboradores)**

			Propuesta de plan estratégico	Talento humano
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.869
		Sig. (bilateral)		0.037 10
Rho de Spearman	Talento humano	N	10	1.000
		Coefficiente de correlación	0.869	
		Sig. (bilateral)	0.037	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 72, al analizar la hipótesis específica 3 acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y talento humano, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.869).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.037$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula

y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

## b. Clientes

### Prueba de hipótesis general

- **Hipótesis alterna (H1):** Con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar se optimizará la calidad del servicio y se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** Con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar no se optimizará la calidad del servicio ni se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

**Tabla 73. Correlación entre propuesta de plan estratégico y calidad del servicio (clientes)**

			Propuesta de plan estratégico	Calidad del servicio
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.815
		Sig. (bilateral)		0.037 376
Rho de Spearman	Calidad del servicio	N	376	1.000
		Coefficiente de correlación	0.815	
		Sig. (bilateral)	0.037	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 73, al analizar la hipótesis general acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y calidad de servicio, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.815). También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.037$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza

la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar se optimizará la calidad del servicio y se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.

### Prueba de la hipótesis específica 1

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

**Tabla 74. Correlación entre propuesta de plan estratégico y mejora continua (clientes)**

			Propuesta de plan estratégico	Mejora continua
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.708
		Sig. (bilateral)		0.017 376
Rho de Spearman	Mejora continua	N	376	1.000
		Coefficiente de correlación	0.708	
		Sig. (bilateral)	0.017	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 74, al analizar la hipótesis específica 1 acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y mejora continua, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.708).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.017$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

### Prueba de la hipótesis específica 2

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

**Tabla 75. Correlación entre propuesta de plan estratégico y gestión de procesos (clientes)**

			Propuesta de plan estratégico	Gestión de procesos
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.658
		Sig. (bilateral)		0.041 376
		N	376	1.000
Rho de Spearman	Gestión de procesos	Coefficiente de correlación	0.658	
		Sig. (bilateral)	0.041	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 75, al analizar la hipótesis específica 2 acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y gestión de procesos, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.658).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.041$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

### Prueba de la hipótesis específica 3

- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.
- **Hipótesis nula (H0):** No existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

**Tabla 76. Correlación entre propuesta de plan estratégico y talento humano (clientes)**

			Propuesta de plan estratégico	Talento humano
	Propuesta de plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.713
		Sig. (bilateral)		0.039 376
		N	376	1.000
Rho de Spearman	Talento humano	Coefficiente de correlación	0.713	
		Sig. (bilateral)	0.039	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** De acuerdo con la Tabla 76, al analizar la hipótesis específica 3 acerca de la relación entre propuesta de plan estratégico y talento humano, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.713).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de  $P = 0.039$ , el cual es menor que  $\alpha = 0.05$  (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.

## **4.2. Propuesta del Plan Estratégico del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

### **Introducción**

El restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, cuya oferta es la gastronomía marina (pescados y mariscos) inició sus actividades en un mercado de Pueblo Libre, el año 2010.

Posteriormente, se mudó a un local en la Av. Alborada en el distrito de Pueblo Libre.

Actualmente, se encuentra ubicado en la Av. Mariscal Oscar R. Benavides (ex Av. Colonial) N° 5429 Urb. Parque Internacional en la Provincia Constitucional del Callao. (Véase el Anexo D).

La situación actual del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, es que no posee una visión, misión, valores y código de ética, que guíen y normen sus etapas de expansión y desarrollo. Además, requiere de formalizar el proceso estratégico, porque la imagen corporativa debe ser la de un restaurante de tres tenedores, pues los dueños del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, consideran que con esta imagen se pretende que los clientes perciban la calidad de la comida sin haberla siquiera probado. Para este objetivo, las redes sociales son pieza clave para dar a conocer los productos e instalaciones del restaurante.

El plan estratégico que se propone para el restaurante Kumar Cevichería Fusión ha sido elaborado en función a los modelos del proceso estratégico de los autores David (2013) y D'Alessio (2008).

La categoría de restaurante tres tenedores, está normado por el Reglamento de Restaurantes, decreto Supremo N° 025-2004.MINCETUR (09-11-2004), el cual establece que aquellos restaurantes que quieran optar por la categoría de tres (3) tenedores deberán cumplir con requisitos mínimos, tal como se muestra en la Tabla 77

**Tabla 77. Requisitos mínimos de restaurantes tres tenedores**

Condiciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnica moderna.</li> <li>• El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad.</li> <li>• Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.</li> <li>• Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).</li> <li>• Vajilla, cristalería y cubiertos estarán en buena calidad y en perfecto estado de conservación.</li> </ul>
Condiciones particulares	<p>Ingreso: Uno principal y otro de servicio.</p> <p>Recepción: Contará con servicio telefónico y con servicios higiénicos.</p> <p>Servicios Higiénicos Generales: Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.</p> <p>Ascensores: Contará obligatoriamente con uno cuando el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior.</p> <p>Estar de Espera y Bar: Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.</p> <p>Comedor: La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.</p> <p>Ventilación: Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.</p> <hr/> <p>Instalaciones de Servicio</p> <p>Cocina: Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.</p> <p>Sistemas de conservación de alimentos. Se dispondrán de agua fría y caliente, así como de campanas extractoras y refrigeradores.</p> <p>Servicios higiénicos para el personal de servicio.</p>

---

Personal	Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia. Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia. Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.
----------	---

---

Fuente: Reglamento de restaurantes (2004, p. 12).

Para consolidar el restaurante de tres tenedores, en el corto y largo plazo, el restaurante Ku.Mar Cevichería fusión debe, desde la perspectiva del empresario, no solo cumplir con los requisitos mínimos que exige el reglamento de restaurantes (2004), para ostentar dicha categoría, sino que, debe cumplir con estándares internacionales de calidad del servicio como el SERVQUAL, para ser considerado como uno de los restaurantes líderes de la gastronomía marina a nivel mundial.

El restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión no busca mantener un *statu quo* porque simplemente desaparecería del mundo empresarial gastronómico que cada día es más competitivo. Lo que pretende el restaurante, es satisfacer a los colaboradores para generar productividad. Asimismo, busca la satisfacción del cliente para generar rentabilidad y crecimiento.

El plan estratégico que se propone está estructurado en siete secciones: Axiología del plan estratégico, objetivos del plan estratégico, etapa de los insumos, etapa de adecuación, etapa de decisión, desarrollo de las estrategias a implementar y control del plan estratégico. Las secciones se desarrollan a continuación:

### **Axiología del plan estratégico**

Esta sección comprende la visión, la misión, los valores y el código de ética del restaurante Ku.Mar Cevichería fusión, los cuales se describen a continuación:

### **Declaración de la Visión**

Hacia el año 2021, el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión será reconocida como una opción gastronómica diversa, sana y sabrosa, desarrollando e impulsando la cultura gastronómica marina, a fin de generar mayores beneficios a los *stakeholders* (grupos de interés), mediante una propuesta gastronómica de calidad.

### **Declaración de la Misión**

Propiciar en el Perú el desarrollo de la gastronomía marina saludable, como alternativa de calidad, satisfaciendo a nivel nacional la necesidad de alimentación sana, sabrosa y variada de los comensales peruanos y extranjeros, buscando integrar a los *stakeholders* (grupos de interés) a fin de lograr sinergias que mejoren la productividad, con lo cual se logrará una identidad cultural y se impulsará su reconocimiento.

### **Valores**

En cuanto a los valores, estos van a formar parte de los códigos de ética entre el restaurant y los clientes. Los más importantes serían:

1. Creatividad e innovación culinaria, a fin de incentivar el interés de los comensales que gusten de lo saludable, variado y sabroso de la cevichería fusión.
2. Espíritu emprendedor, para motivar la apertura de nuevos canales de expendio de cevichería fusión con orgullo chalaco.

3. Vocación de servicio, para atender a los comensales de manera única ofreciendo un servicio que marque la diferencia. De ello dependerá el éxito actual y futuro en este subsector.
4. Orgullo e identidad nacional, entre todos los peruanos de contar con un patrimonio rico, diverso y sobre todo saludable.
5. Promoción de la salud, al permitir el desarrollo y bienestar de los comensales mediante un estilo de vida sano con una gastronomía sabrosa y saludable.
6. Compromiso, al investigar y promover el uso y consumo de los insumos y especies de los departamentos del Perú rescatando tradiciones culinarias.
7. Integridad, al promover un trabajo coordinado entre los agentes de la cadena productiva e industrias complementarias y preservar la biodiversidad del Perú.
8. Cultura de excelencia, al promover el resguardo de la seguridad alimentaria en toda la cadena productiva que permita una propuesta gastronómica de calidad.

### **Código de Ética**

El Código de Ética de la organización se alinearé con el Código de Ética Mundial del Turismo (1999), tal como se señala a continuación en algunos de sus artículos:

- a. Se aprenderá a conocer y respetar a los turistas que visitan la ciudad, y a informarse sobre su forma de vida, sus gustos y sus expectativas.
- b. Se prestará atención a las tradiciones y prácticas sociales y culturales, por lo que se manifestará respeto por la diversidad de creencias religiosas, filosóficas y morales.
- c. Se promoverán los derechos humanos y, en particular, los derechos específicos de los grupos de población más vulnerables.

- d. Se tendrá el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible.
- e. Se llevarán a cabo las políticas y actividades turísticas respetando el patrimonio artístico, arqueológico y cultural, que deben proteger y transmitir a las generaciones futuras.
- f. Se incluirá a las poblaciones y comunidades locales, que se asociarán a las actividades turísticas y participarán de los beneficios económicos, sociales y culturales.
- g. Se tiene la obligación de facilitar a los turistas una información objetiva y veraz sobre los lugares de destino y sobre las condiciones de viaje, recepción y estancia. Además, se asegurará la absoluta transparencia de las cláusulas de los contratos, en lo relativo a la naturaleza, al precio y a la calidad de las prestaciones.
- h. Se reconocerá el papel de los organismos internacionales. En primer lugar, aquel de la Organización Mundial del Turismo (OMT) seguido por el rol cumplido por las organizaciones no gubernamentales competentes en los campos de la promoción y del desarrollo del turismo, de la protección de los derechos humanos, del medio ambiente y de la salud, con arreglo a los principios generales del derecho internacional.

## **Objetivos del plan estratégico**

### **Objetivo general**

- Asumir el liderazgo en la gastronomía marina con una marca de calidad mediante la certificación de 3 tenedores hacia el 2023

### **Objetivos específicos**

1. Contar con colaboradores que cumplan con las competencias actuales del mercado laboral.
2. Poseer un producto y servicio de calidad que permitan ser competitivos.
3. Estrechar alianzas estratégicas que permitan ser sostenibles en el tiempo.
4. Lograr el crecimiento y expansión del restaurante para captar y fidelizar a los clientes actuales y potenciales.
5. Ofrecer servicios adicionales para generar satisfacción en los clientes actuales y potenciales.

### **Etapa de los insumos**

En esta etapa se obtienen datos para elaborar la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, los cuales servirán para obtener las estrategias. A continuación, el desarrollo de cada una de las matrices:

### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión resume y evalúa los factores externos, que se han determinado como: Oportunidades y Amenazas. (Véase la Tabla 78).

**Tabla 78. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) del restaurante Ku.Mar**

**Cevichería Fusión**

<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1. Participación en ferias gastronómicas	0.04	2	0.08
2. Incremento del número de turistas	0.05	4	0.20
3. Gran número de empresas por ser zona industrial	0.06	4	0.24
4. Mayor poder adquisitivo de los clientes	0.05	3	0.15
5. Gastronomía peruana es apreciada a nivel internacional	0.05	3	0.15
6. Posibilidad de expansión de locales	0.06	3	0.18
7. Tecnologías de información y comunicación	0.05	2	0.10
8. Variedad de proveedores	0.06	3	0.18
9. Incremento de instituciones educativas que enseñan gastronomía	0.04	3	0.12
10. Posibilidad de alquilar el local	0.04	2	0.08
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1. Variación en los precios de las materias primas	0.06	4	0.24
2. No existen barreras de entrada a nuevos competidores	0.06	3	0.18
3. Entrada de nuevos competidores	0.05	3	0.15
4. Rivalidad de los competidores actuales	0.05	3	0.15
5. Alta inseguridad	0.05	2	0.10
6. Menor consumo de productos marinos en los meses de otoño e invierno	0.05	2	0.10
7. Los peruanos no acostumbran a consumir productos marinos en la noche	0.04	2	0.08
8. Cambios climáticos que afecten la pesca (Fenómeno del Niño y la Niña)	0.05	4	0.20
9. Los clientes pueden preferir otro restaurant debido a que el nuestro es pequeño	0.05	1	0.05
10. Mayor posibilidad de contaminación de los alimentos en época de verano	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.81</b>

Nota: (1) La ponderación oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0

(2) Los valores de calificación son los siguientes: 1= superior, 2= encima del promedio, 3= promedio y 4= deficiente.

(3) La puntuación ponderada es igual a la multiplicación de la ponderación por la calificación.

Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

**Interpretación:** Según los autores David (2013) y D'Alessio (2008), sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFE, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5

En el caso del Restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, el puntaje ponderado total de 2.81 se encuentra por encima del promedio (2.5), lo cual indica que la empresa es fuerte porque aprovecha eficazmente las oportunidades existentes y minimiza los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

### **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) sirve para realizar un análisis comparativo del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión en relación con sus competidoras del mismo giro el negocio (restaurantes).

Se consideraron los factores internos claves para el éxito empresarial y su relación con el desempeño de cada una de las empresas competidoras a comparar del ámbito nacional.

(Véase la Tabla 79).

**Tabla 79. Matriz del perfil competitivo (MPC) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Factores críticos para el éxito	Restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión			Restaurante La Industria del Sabor		Pollería		Restaurante La Barca Marina	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1. Presentación de los baños	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	2	0.22
2. Presentación de la cocina	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	1	0.11
3. Presentación de la vajilla, cristalería y cubiertos	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18
4. Presentación del personal	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	2	0.22
5. Empatía del personal	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20
6. Presentación de la carta	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09
7. Servicio al cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
8. Calidad de los insumos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
9. Variedad de platos	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09
10. Seguridad del restaurant	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.49</b>		<b>3.51</b>		<b>1.49</b>		<b>1.51</b>

Nota: (1) La ponderación oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0 (2)

Los valores de calificación son los siguientes: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza importante.

(3) La puntuación es igual a la multiplicación de la ponderación por la calificación.

Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la Tabla 79, la posición competitiva del restaurante La Industria del Sabor y el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión es fuerte, siendo el primero la competencia directa del restaurante Ku.Mar. En cambio, la posición competitiva de la pollería y del restaurante La Barca Marina es débil, sin representar mayor peligro para el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.



## Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión resume y evalúa los factores internos, que se han determinado como: Fortalezas y debilidades. (Véase la Tabla 80).

**Tabla 80. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1. Calidad del producto (platos)	0.06	3	0.18
2. Precios accesibles y competitivos	0.05	4	0.20
3. Personal de confianza	0.05	4	0.2
4. Variedad en la carta	0.05	4	0.2
5. Insumos utilizados en la preparación de los platos son de calidad	0.06	4	0.24
6. Único establecimiento que ofrece comida marina en la zona	0.06	4	0.24
7. Instalaciones del restaurant son limpias y agradables	0.05	3	0.15
8. Sueldos del personal superan el promedio de la competencia de la zona	0.05	4	0.2
9. Fácil acceso al restaurant (transporte público)	0.05	4	0.2
10. Alto conocimiento del negocio	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1. No contar con un plan estratégico	0.06	1	0.06
2. Deficiencias en brindar servicio	0.05	1	0.05
3. No contar con servicio <i>delivery</i>	0.01	2	0.02
4. Deficiencias en la presentación del personal	0.02	2	0.04
5. Local pequeño	0.05	2	0.10
6. Falta seguridad en el restaurant	0.06	1	0.06
7. Estacionamiento reducido	0.05	2	0.10
8. Demora en la atención de los clientes	0.06	1	0.06
9. No se cuenta con indicadores de control	0.04	2	0.08

10. Recursos económicos limitados	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.71</b>

Nota: (1) La ponderación oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0

(2) Los valores de calificación son los siguientes: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza importante.

(3) La puntuación ponderada es igual a la multiplicación de la ponderación por la calificación.

Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

**Interpretación:** Según los autores David (2013) y D'Alessio (2008), sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5

En el caso del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, el puntaje ponderado total de 2.71 se encuentra por encima del promedio (2.5), lo cual indica que es una empresa fuerte, en cuanto a su fortaleza interna general.

### **Etapa de adecuación**

En esta etapa se presentan la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y la matriz interna-externa (IE), los cuales tienen como objetivo generar estrategias factibles para el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión. A continuación, el desarrollo de cada una de las matrices:

### **Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

La matriz FODA, es un instrumento de ajuste importante que permitirá visualizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, de modo que facilite el desarrollo de la propuesta de estrategia.

Esta matriz se alimenta de la información del análisis interno sintetizada en la matriz de evaluación de los factores externos (EFE); del estudio de la competencia que se resume en la matriz del perfil competitivo (MPC); y, por último, del análisis externo, cuya información se resume en la matriz de evaluación de los factores internas (EFI). (Véase la Tabla 81).

**Tabla 81. Matriz FODA del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

**FACTORES INTERNOS**

7. Los peruanos no acostumbran a consumir productos marinos en la noche
8. Cambios climáticos que afecten la pesca (Fenómeno del Niño y la Niña)
9. Los clientes pueden preferir otro restaurant debido a que el nuestro es pequeño
10. Mayor posibilidad de contaminación de los alimentos en época de verano

<p><b>FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del producto (platos)</li> <li>2. Precios accesibles y estratégico competitivo</li> <li>3. Personal de confianza</li> <li>4. Variedad en la carta</li> <li>5. Insumos utilizados en la preparación de los platos son de calidad</li> <li>6. Único establecimiento que ofrece comida marina en la zona</li> <li>7. Instalaciones del restaurant son modernas</li> <li>8. Suelos del personal superan el promedio</li> <li>9. Fácil acceso al restaurant (transporte público)</li> <li>10. Alto conocimiento del negocio</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con un plan de marketing</li> <li>2. Deficiencias en brindar servicio</li> <li>3. No contar con servicio <i>delivery</i></li> <li>4. Deficiencias en la presentación del personal</li> <li>5. Local pequeño</li> <li>6. Falta seguridad en el restaurant</li> <li>7. Estacionamiento reducido</li> <li>8. Demora en la atención de los clientes</li> <li>9. Instalaciones no son limpias y agradables</li> <li>10. Control promedio de la competencia de la zona</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en ferias gastronómicas</li> <li>2. Incremento del número de turistas</li> <li>3. Gran número de empresas por ser zona industrial</li> <li>4. Mayor poder adquisitivo de los clientes</li> <li>5. Gastronomía peruana es apreciada a nivel internacional</li> <li>6. Posibilidad de expansión de locales</li> <li>7. Tecnologías de información y comunicación</li> <li>8. Variedad de proveedores</li> <li>9. Incremento de instituciones educativas que enseñan gastronomía</li> <li>10. Posibilidad de alquilar el local para eventos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje y empresas de viajes, destacando sus eventos y servicios, para captar a los turistas extranjeros (D10, O3, O10)</p> <p>Estrechar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener una mejor rentabilidad (F5, F10, O8) para mejorar la gestión de procesos</p> <p>Incentivar a los colaboradores para una mejora continua en el servicio (brechas) que se presentan en el proceso del servicio (F3, O2, O9)</p> <p>Promocionar el restaurant mediante la participación en las ferias gastronómicas (F10, O1)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Promocionar el restaurant a las agencias de la zona para que realicen bondades del producto y ampliar o adquirir un nuevo local a los clientes y fidelizarlos (D5, D7, O6)</p> <p>Implementar programas de talento humano enfocadas en la calidad del servicio para mejorar la productividad de los colaboradores (D1, D2, O9)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variación en los precios de las materias primas</li> <li>2. No existen barreras de entrada a nuevos competidores</li> <li>3. Entrada de nuevos competidores</li> <li>4. Rivalidad de los competidores actuales</li> <li>5. Alta inseguridad</li> <li>6. Menor consumo de productos marinos en los meses de otoño e invierno</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Innovar con nuevas cartas cada temporada gracias a los insumos implementados para reducir los costos (F4, F6, A8)</p> <p>Expandir el negocio mediante franquicias (F1, F3, A5, A9)</p> <p>Preparar platos que puedan ser consumidos en los meses de otoño e invierno (F4, A6, A7)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Contratar personal de seguridad e implementar cámaras de seguridad (pescados y mariscos) para reducir los robos (D6, A5) del cambio climático</p> <p>Implementar el servicio <i>delivery</i> para satisfacer a los clientes (D3, A6, A9)</p>

Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

Tal como se muestra en la tabla 81, a partir de la matriz FODA, se desprenderán cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias FO, ante las cuales se deben usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, de este tipo se han propuesto cuatro estrategias;
2. Estrategias DO, que requieren superar las debilidades aprovechando las oportunidades, de las cuales se han propuesto cinco estrategias;
3. Estrategias FA, para las que se deben emplear las fortalezas a fin de evitar las amenazas, de las cuales se han propuesto tres estrategias; y
4. Estrategias DA, las cuales buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas, de las cuales se han propuesto dos estrategias.

A continuación, se procederá categorizar las 14 estrategias propuestas:

**Tabla 82. Resumen de estrategias**

N°	Estrategias	Categoría
1	Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje y agencias de viajes, destacando las bondades del producto y servicio,	Integración hacia adelante para captar a los turistas extranjeros.
2	Estrechar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener una mejor rentabilidad.	Integración hacia atrás
3	Incentivar a los colaboradores para una mejora continua en el servicio prestado.	Estrategia específica
4	Promocionar el restaurant mediante la participación en las ferias gastronómicas.	Penetración en el mercado
5	Innovar con nuevas cartas cada temporada gracias a los insumos (pescados y mariscos) provenientes del cambio climático.	Desarrollo de producto
6	Expandir el negocio mediante franquicias.	Desarrollo de mercado
7	Preparar platos que puedan ser consumidos en los meses de otoño e invierno.	Desarrollo de producto
8	Promocionar el restaurant a las empresas de la zona para que realicen eventos.	Diversificación relacionada sus
9	Ampliar o adquirir un nuevo local para satisfacer a los clientes y fidelizarlos.	Desarrollo de mercado
10	Implementar indicadores de control para mejorar la gestión de	Estrategia específica procesos.
11	Aplicar el modelo de SERVQUAL para detectar los <i>gaps</i> (brechas) que se presentan en el proceso del servicio.	Estrategia específica
12	Realizar programas de talento humano enfocadas en la calidad del servicio para mejorar la productividad de los colaboradores.	Estrategia específica
13	Contratar personal de seguridad e implementar cámaras de seguridad para reducir los robos.	Estrategia específica

14 Implementar el servicio *delivery* para satisfacer a los clientes. Diversificación relacionada Fuente: Fuente elaboración propia (2017).

Finalmente, se deberá hacer una selección de las estrategias propuestas para implementarse en el restaurante. Este proceso se llevará a cabo en la etapa de decisión con la ayuda de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).

### **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

David (2013) menciona que “se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas” (pp. 178 y 179).

**Tabla 83. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

<b>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>	<b>Calificación</b>
Cambios tecnológicos	-6
Régimen de inflación	-5
Variabilidad de la demanda	-4
Rango de precios de los productos que compiten	-5
Estabilidad económica	-5
Presión competitiva y rivalidad	-5
Inestabilidad política	-6
Barreras de entrada al mercado	-4
<b>Promedio</b>	<b>-5.00</b>
<b>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	3
Riesgo que implica el negocio	3
Incremento de franquicias	4
Acceso a tecnología	2
Mano de obra disponible	3
Facilidad de entrada al mercado	2
Productividad, utilización de la capacidad	4
Poder de negociación con proveedores	3
<b>Promedio</b>	<b>3.11</b>
<b>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>
Participación del mercado	-2
Buen manejo de atención al cliente	-3
Facilidad de acceso al restaurante	-2
Condiciones climatológicas favorables	-1
Lealtad del consumidor	-2
Ubicación estratégica	-2
Diversidad gastronómica	-2
Calidad del servicio	-3
Velocidad introducción nuevos productos	-2
<b>Promedio</b>	<b>-2.11</b>
<b>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>

Retorno en la Inversión	2
Apalancamiento	1
Liquidez	2
Requerimiento de capital versus disponibilidad de capital	1
Flujo de caja	1
Facilidad de salida del mercado	1
Riesgo involucrado en el negocio	1
Rotación de inventarios	2
Rentabilidad del negocio	3
<b>Promedio</b>	<b>1.56</b>

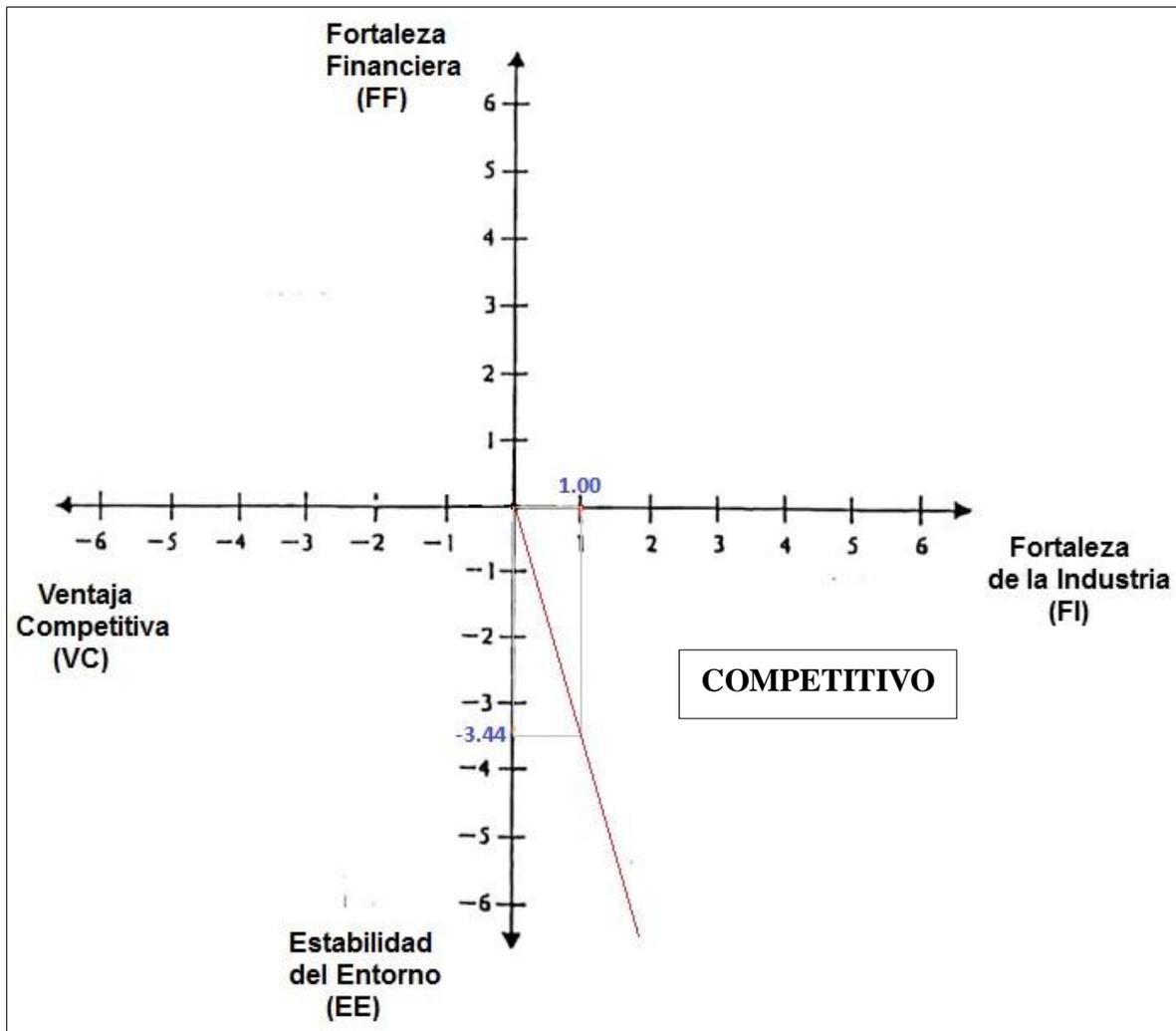
Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

En donde el vector direccional es:

$$\text{Eje X: VC} + \text{FI} = -2.11 + 3.11 = \mathbf{1.00}$$

$$\text{Eje Y: EE} + \text{FF} = 5.00 + 1.56 = \mathbf{-3.44}$$

Los ejes de la matriz PEYEA representan factores internos y externos. (Véase la Figura 78).



**Figura 78. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** El restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión es una organización que compete muy bien en una industria inestable. La empresa se encuentra en el cuadrante competitivo de la Matriz PEYEA, por lo que está indicando la implementación de estrategias competitivas tales como: la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado o el desarrollo de producto.

#### **Matriz interna-externa (IE)**

Esta matriz se obtiene de la intercepción de los resultados de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) = 2.81 y de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) = 2.71 (Véase la Figura 79).

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.9	IV	<b>V (2.71, 2.81)</b>	VI
	Bajo 1.0 a 1.9	VII	VIII	IX

**Figura 79. Matriz interna-externa (IE) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Interpretación:** La matriz muestra que el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión se encuentra en el cuadrante V. Las mejores estrategias para esta posición son las de conservar y mantener (penetración de mercados y desarrollo de productos).

### **Etapa de decisión**

En esta etapa se presenta la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), la cual permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva para tomar decisiones empresariales. A continuación, el desarrollo de la matriz:

### **Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)**

La matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), utiliza la información de la primera etapa (Matrices: EFE, MPC y EFI) y de la segunda etapa (Matrices: FODA, PEYEA e IE).

La MPCE requiere que se hagan buenos juicios de valor para el desarrollo empresarial.  
(Véase la Tabla 84)

**Tabla 84. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

		Estrategias alternativas																												
Factores clave		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		
Oportunidades		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA																
1. Participación en ferias gastronómicas		0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
2. Incremento del número de turistas		0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05
3. Gran número de empresas por ser zona industrial		0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24
4. Mayor poder adquisitivo de los clientes		0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05
5. Gastronomía peruana es apreciada a nivel internacional		0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6. Posibilidad de expansión de locales		0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18
7. Tecnologías de información y comunicación		0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
8. Variedad de proveedores		0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
9. Incremento de instituciones educativas que enseñan gastronomía		0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04
10. Posibilidad de alquilar el local		0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
<b>Amenazas</b>																														
1. Variación en los precios de las materias primas		0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
2. No existen barreras de entrada a nuevos competidores		0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
3. Entrada de nuevos competidores		0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
4. Rivalidad de los competidores actuales		0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15
5. Alta inseguridad		0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15
6. Menor consumo de productos marinos en los meses de otoño e invierno		0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10
7. Los peruanos no acostumbran consumir productos marinos en la noche		0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16
8. Cambios climáticos que afecten la pesca (Fenómeno del Niño y la Niña)		0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05
9. Los clientes pueden preferir otro restaurant debido a que el nuestro es pequeño		0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
10. Mayor posibilidad de contaminación de los alimentos en época de verano		0.04	2		3		4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04
<b>Sub total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.21</b>		<b>2.67</b>		<b>2.29</b>		<b>2.04</b>		<b>2.69</b>		<b>2.67</b>		<b>2.62</b>		<b>2.79</b>		<b>2.14</b>		<b>2.63</b>		<b>2.47</b>		<b>3.24</b>		<b>2.25</b>		<b>2.29</b>
<b>Fortalezas</b>																														
1. Calidad del producto (platos)		0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24
2. Precios accesibles y competitivos		0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
3. Personal de confianza		0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12
4. Variedad en la carta		0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
5. Insumos utilizados en la preparación de los platos son de calidad		0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18
6. Único establecimiento que ofrece comida marina en la zona		0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
7. Instalaciones del restaurant son limpias y agradables		0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
8. Sueldos del personal superan el promedio de la competencia de la zona		0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14
9. Fácil acceso al restaurant (transporte público)		0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
10. Alto conocimiento del negocio		0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04
<b>Debilidades</b>																														
1. No contar con un plan estratégico		0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03
2. Deficiencias en brindar servicio		0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12
3. No contar con servicio <i>delivery</i>		0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08

4. Deficiencias en la presentación del personal	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20
5. Local pequeño	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16
6. Falta seguridad en el restaurant	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04
7. Estacionamiento reducido	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09
8. Demora en la atención de los clientes	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16
9. No se cuenta con indicadores de control	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
10. Recursos económicos limitados	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16
<b>Sub total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.31</b>		<b>2.87</b>		<b>2.13</b>		<b>2.32</b>		<b>2.20</b>		<b>2.79</b>		<b>2.18</b>		<b>2.60</b>		<b>2.58</b>		<b>3.15</b>		<b>2.03</b>		<b>2.63</b>		<b>2.42</b>		<b>2.40</b>
<b>Gran total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.52</b>		<b>5.54</b>		<b>4.42</b>		<b>4.36</b>		<b>4.89</b>		<b>5.46</b>		<b>4.80</b>		<b>5.39</b>		<b>4.72</b>		<b>5.78</b>		<b>4.50</b>		<b>5.87</b>		<b>4.67</b>		<b>4.69</b>

Nota: (1) Los factores clave y la ponderación se toman de las matrices EFE y EFI.

(2) El rango del puntaje de atractivo (PA) es: 1= no atractivo, 2= algo atractivo, 3= razonablemente atractivo y 4= altamente atractivo.

(3) La calificación del atractivo (CA) es igual a la multiplicación de la ponderación por el puntaje de atractivo (PA). Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

Tal como se muestra en la Tabla 84, las estrategias que tuvieron mayor puntaje fueron:

- **Estrategia 1:** Realizar programas de talento humano enfocadas en la calidad del servicio para mejorar la productividad de los colaboradores.
- **Estrategia 2:** Implementar indicadores de control para mejorar la gestión de procesos.
- **Estrategia 3:** Estrechar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener una mejor rentabilidad.
- **Estrategia 4:** Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje y agencias de viajes, destacando las bondades del producto y servicio, para captar a los turistas extranjeros.
- **Estrategia 5:** Expandir el negocio mediante franquicias.
- **Estrategia 6:** Promocionar el restaurant a las empresas de la zona para que realicen sus eventos.

### **Desarrollo de las estrategias a implementar**

Una vez realizada la selección de las estrategias, estas se deberán relacionar con los objetivos planteados con anterioridad. (Véase la Tabla 85).

**Tabla 85. Desarrollo de las estrategias a implementar**

Objetivo empresarial	Objetivos estratégicos	Estrategias	Recursos	Responsables
Asumir el liderazgo en la gastronomía marina con una marca de calidad mediante la certificación de 3 tenedores hacia el 2023	Contar con colaboradores que cumplan con las competencias actuales del mercado laboral.	Realizar programas de talento humano enfocadas en la calidad del servicio para mejorar la productividad de los colaboradores.	Humanos: colaboradores. Financieros: propios.	Dueños del restaurante.
	Poseer un producto y servicio de calidad que permitan ser competitivos.	Implementar indicadores de control para mejorar la gestión de procesos.	Humanos: colaboradores. Financieros: propios.	Dueños del restaurante.
	Estrechar alianzas estratégicas que permitan ser sostenibles en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrechar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener una mejor rentabilidad.</li> </ul>	Humanos: colaboradores. Financieros: propios.	Dueños del restaurante, proveedores, establecimientos de hospedaje y agencias de viajes.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje y agencias de viajes, destacando las bondades del producto y servicio, para captar a los turistas extranjeros.</li> </ul>		
	Lograr el crecimiento y expansión del restaurante para captar y fidelizar a los clientes actuales y potenciales.	Expandir el negocio mediante franquicias.	Humanos: colaboradores. Financieros: de terceros.	Franquiciador (restaurante) y el franquiciado (destinatario).
	Ofrecer servicios adicionales para generar satisfacción en los clientes actuales y potenciales.	Promocionar el restaurant a las empresas de la zona para que realicen sus eventos.	Humanos: colaboradores. Financieros: propios.	Dueños del restaurante y empresas interesadas.

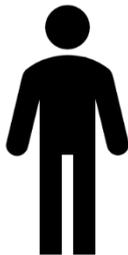
Fuente: Elaboración propia (2017).

## Control del plan estratégico

El plan estratégico no es un documento estático que deba ser archivado. Todo lo contrario, este debe ser revisado constantemente para saber si lo que se ha planificado está generando los resultados esperados.

El control estará a cargo de los dueños del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión, quienes tendrán la responsabilidad de convocar reuniones permanentes con sus colaboradores, con el fin de que den sus aportes, y en caso se detecte que no se están cumpliendo con los objetivos planteados en el plan, se deberán tomar las acciones correctivas necesarias.

## Perfil del Cliente



Sexo: Masculino (50.8 %)

Edad: 30 – 35 años (36.4%)

Estado civil: Casado/ conviviente (35.1%)

Grado de instrucción: universitario (50.6%)

Profesión: Gestión y negocios (29%)

**Grupo Objetivo:** Considerando la ubicación estratégica del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión el grupo objetivo serán los segmentos B y C conformado por los ejecutivos de negocios que trabajan en las empresas bancarias, empresas navieras y otras empresas cercanas.



## Plan de estrategias de recursos humanos

Considerando lo señalado por Magaña, Licón, Kiessling, Soto & Villarreal (2013) quienes consideran que la participación del personal en la planeación estratégica promueve la calidad. Además, señalan que con una alta motivación se puede lograr el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa. Por lo anteriormente expuesto, se plantea el siguiente Plan de Estrategias de Recursos Humanos:

**Objetivo:** Seleccionar el personal idóneo para lograr los objetivos de rentabilidad del negocio respecto a la calidad de servicio brindada.

Será necesario realizar una selección de personal adecuado para el desarrollo de la actividad del restaurant Ku.Mar Cevichería Fusión. Tras este análisis se podrá decidir el número de trabajadores necesarios, cuál será la organización interna de la empresa, como se va a realizar la selección de personal y que modalidades de contratación serán las convenientes.

## Manual de funciones del restaurant Ku.Mar Cevichería Fusión

CODIGO	1
CODIGO CARGO	1
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE
PERFIL	Administrador de empresas turísticas y hoteleras y afines con certificado de servicio al cliente.
SALARIO	2 salarios mínimos vigentes.
PRESTACIONES	Básicas.
REQUISITOS LABORALES	Experiencia mínima de 3 años en el cargo.

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla planes de ventas</li> <li>• Estudia su presupuesto de negocio esperando superarlo.</li> <li>• Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario y condiciones optimas de limpieza estandares.</li> <li>• Controla los inventarios como equipos de operación.</li> <li>• Supervisa el correcto control de cheque de consumo.</li> <li>• Solicita reportes sobre las condiciones del equipo de operación.</li> <li>• Delega funciones y supervisa.</li> <li>• Realiza cursos de capacitación.</li> <li>• Realiza relaciones publicas con sus clientes.</li> <li>• Desarrolla promociones.</li> </ul>
-----------	---

CODIGO	2
CODIGO CARGO	1
NOMBRE DEL CARGO	CHEF
PERFIL	Chef profesional en pescados y mariscos.
SALARIO	1 ½ salario vigente.
PRESTACIONES	Básicas.
REQUISITOS LABORALES	Profesional de cocina en pescados y mariscos con certificación en manipulación de alimentos. Experiencia 2 años.
JEFE INMEDIATO	Gerente
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar las comidas del día segun el menú.</li> <li>• Servir porciones adecuadas.</li> <li>• Tener el suficiente cuidado de los elementos de una manera higienica.</li> <li>• Realiza el inventario de suplementos de materia prima y de su zona de trabajo.</li> <li>• Es atento a sugerencia de sus superiores y clientes.</li> </ul>

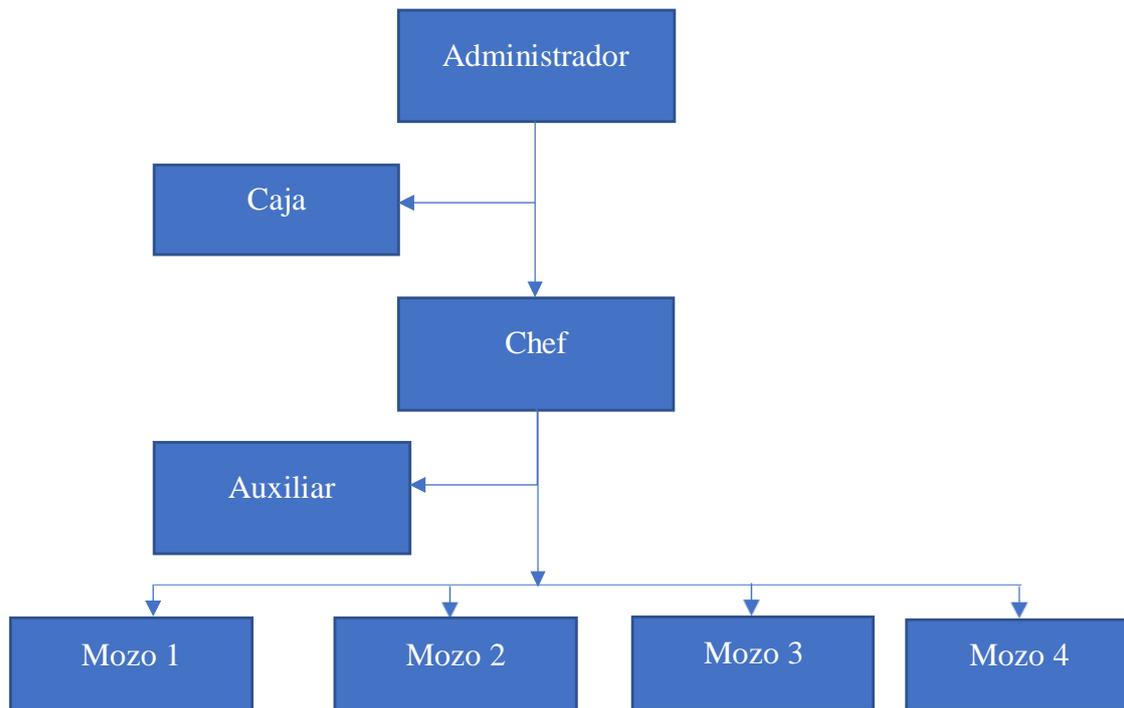
CODIGO	3
CODIGO CARGO	4
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR DE COCINA
PERFIL	Auxiliar de cocina

SALARIO	1 salario mínimo vigente.
PRESTACIONES	Básicas.
REQUISITOS LABORALES	Curso básico de cocina y experiencia en manipulación de alimentos por 1 año.
JEFE INMEDIATO	Chef
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el Mise en Place.</li> <li>• Ayuda al chef en la cocina.</li> <li>• Sirve los platos en porciones adecuadas.</li> <li>• Esta atento de las calamidades em su zona de trabajo.</li> <li>• Realiza sus labores de manera ordenara e higienica.</li> </ul>

CODIGO	4
CODIGO CARGO	1
NOMBRE DEL CARGO	CAJERO
PERFIL	Cajero
SALARIO	1 salario mínimo vigente
PRESTACIONES	Básicas
REQUISITOS LABORALES	Conocimiento en ofimática. Experiencia 1 año
JEFE INMEDIATO	Administrador
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva el registro de la empresa □ Apertura y cierre de caja.</li> <li>• Elaboración de boletas y facturas.</li> <li>• Archivo de documentación fiscal y contable.</li> </ul>

CODIGO	5
CODIGO CARGO	4
NOMBRE DEL CARGO	MESERO
PERFIL	Técnico en hotelería o restaurante.
SALARIO	1 salario mínimo.
PRESTACIONES	Básicas
JEFE INMEDIATO	Administrador
REQUISITOS LABORALES	Carné de sanidad y manipulación de alimentos vigente.

<p><b>FUNCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el único responsable de dar el servicio en la mesa.</li> <li>• Esta obligado a prestar un servicio amable y eficiente con un alto grado de compañerismo.</li> <li>• Responsable de errores y omisiones de las cuentas</li> <li>• Resuelve en primer momento las quejas de los clientes.</li> </ul>
-------------------------	--



**Figura 80. Organigrama del restaurant Ku.Mar Cevichería Fusión**

Fuente: Elaboración propia (2018).

### **Estrategia de selección de personal**

#### Reclutamiento y selección con visión 360

- En materia de reclutamiento y selección debe visualizarse un escenario de 360° es necesario implantar una tecnología informática con motores de búsqueda como LinkedIn, Laborum, Ec Jobs, Computrabajo y similares.

- Los portales deben estar conectados con la red social Facebook para realizar el branding del restaurant.

## **Inducción**

Se convocará a las instalaciones del restaurante al personal nuevo el día anterior a su ingreso a laborar. Ello, con la finalidad de realizar un reconocimiento de los espacios de trabajo y las funciones a realizar por el equipo de trabajo, así como los tiempos que conlleva el proceso de servicio.

## **Estrategias de motivación del personal**

### **Motivación intrínseca**

- Mensualmente se reconocera al trabajador del mes con una pequeña ceremonia y se publicara su foto en el salon del restaurante y el la red social Facebook.
- Al mejor trabajador del año se le facilitará la participación en capacitaciones con las escuelas de cocina con las que se tiene convenio.
- Se realizará reuniones de feedback al final jornada laboral con la finalidad de reconocer logros de empleados, identificar errores y escuchar sugerencias.
- Reconocimiento constante al buen desempeño laboral.

### **Motivación extrínseca**

- Después de un año de servicios se facilitará a los colaboradores un seguro privado de salud.
- Bonos economicos por la venta de los platos menos demandados.
- Procurar compartir con los trabajadores en fechas especiales como: Navidad, Año Nuevo, Aniversario del local, Día del Trabajo, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias.
- Propiciar un ambiente de trabajo armonioso.
- Brindar facilidades de horarios a los empleados.
- Capacitación constante la misma que se brindará por los convenios con las escuelas de cocina.

### **Análisis de rentabilidad**

El presente análisis de rentabilidad que se presenta a continuación es necesario debido a que el restaurant Ku.Mar Cevichería Fusión desarrollará un nuevo segmento de mercado al cual se va a dirigir.

Por tal motivo, el análisis de rentabilidad está conformado por los siguientes puntos:

1. Promedio de ventas de los restaurantes de pescados y mariscos.
2. Presupuesto de ventas, presupuesto de costos y presupuesto de inversión.
3. Flujo de caja operativo por escenarios.

#### **Promedio de ventas de los restaurantes de pescados y mariscos**

Restaurante A	S/ 1,080,000
Restaurante B	S/ 1,800,000
Restaurante C	S/ 1,980,000

Restaurante D	S/ 3,600,000
<b>Promedio del mercado</b>	<b>S/ 2,115,000</b>

Fuente: Ochoa (2014), Andina (2010) y expertos en el tema gastronómico.

En primer lugar, se tomaron las ventas anuales de cuatro restaurantes representativos que ofrecen pescados y mariscos, con el fin de hallar el promedio de ventas del mercado.

### **Presupuesto de ventas del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Incremento %	30%	35%	40%	45%	50%
<b>Ventas</b>	<b>S/ 634,500</b>	<b>S/ 856,575</b>	<b>S/ 1,199,205</b>	<b>S/ 1,738,847</b>	<b>S/ 2,608,271</b>

Fuente: Córdor (2013) y expertos en el tema gastronómico.

Para determinar las proyecciones de ventas del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión se siguió el siguiente criterio:

- Para el año 1 se consideró un 30% del promedio del mercado. Esto se justifica debido a que según la consultora Flanqueo atender a las sugerencias de los comensales puede incrementar hasta en un 30% las ventas (Córdor, 2013). De igual manera, consultas realizadas expertos en temas gastronómico coincidieron en este aspecto.
- Para el año 2 se consideró adicionar 35% de las ventas del año 1
- Para el año 3 se consideró adicionar un 40% de las ventas del año 2
- Para el año 4 se consideró adicionar un 45% de las ventas del año 3 □ Para el año 5 se consideró adicionar un 50% de las ventas del año 4

### **Presupuesto de costos del restaurante Ku.Mar Cevichería fusión**

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos variables	30%	S/ 190,350	S/ 256,973	S/ 359,762	S/ 521,654	S/ 782,481
Costos fijos	40%	S/ 253,800	S/ 342,630	S/ 479,682	S/ 695,539	S/ 1,043,308
Otros costos	10%	S/ 63,450	S/ 85,658	S/ 119,921	S/ 173,885	S/ 260,827
<b>Total Egresos</b>		<b>S/ 507,600</b>	<b>S/ 685,260</b>	<b>S/ 959,364</b>	<b>S/ 1,391,078</b>	<b>S/ 2,086,617</b>

Fuente: Expertos en el tema gastronómico.

Para determinar el presupuesto de costos del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión se siguió el siguiente criterio:

- Los costos variables se obtuvieron del 30% de las ventas.
- Los costos fijos se obtuvieron del 40% de las ventas.
- Los otros costos se obtuvieron del 10% de las ventas.

Estos porcentajes se justifican debido a que, según consultas realizadas a expertos en tema gastronómico, mencionaron que los costos han aumentado en los últimos años.

### **Presupuesto de inversión del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>
Estudio de mercado	S/ 5,000
Remodelaciones	S/ 1,000
<b>Total inversión</b>	<b>S/ 6,000</b>

Fuente: Elaboración propia (2018).

El presupuesto de inversión consistió en dos aspectos:

- El estudio de mercado para determinar al nuevo segmento de mercado al cual se va a dirigir el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.
- Las remodelaciones que son necesarias para optar por la categoría de 3 tenedores de acuerdo con el reglamento de restaurantes.

Por último, se presentan los flujos de caja operativo en tres escenarios (optimista, pesimista y conservador), los cuales se muestran a continuación:

### Flujo de caja operativo (escenario optimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 634,500	S/ 856,575	S/ 1,199,205	S/ 1,738,847	S/ 2,608,271
- Costos variables		S/ -190,350	S/ -256,973	S/ -359,762	S/ -521,654	S/ -782,481
- Costos fijos		S/ -253,800	S/ -342,630	S/ -479,682	S/ -695,539	S/ -1,043,308
- Otros costos		S/ -63,450	S/ -85,658	S/ -119,921	S/ -173,885	S/ -260,827
Total egresos		S/ -507,600	S/ -685,260	S/ -959,364	S/ -1,391,078	S/ -2,086,617
Índice de inflación anual		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
<b>Total egresos después de inflación</b>		S/ -517,752	S/ -698,965	S/ -978,551	S/ -1,418,899	S/ -2,128,349
= Utilidad antes de impuesto		S/ 116,748	S/ 157,610	S/ 220,654	S/ 319,948	S/ 479,922
- Impuestos (18%)		S/ 21,015	S/ 28,370	S/ 39,718	S/ 57,591	S/ 86,386
= Utilidad desp. impuesto		S/ 613,485	S/ 828,205	S/ 1,159,487	S/ 1,681,257	S/ 2,521,885
= Flujo de Caja Operativo		S/ 613,485	S/ 828,205	S/ 1,159,487	S/ 1,681,257	S/ 2,521,885
- Inv. Inicial	S/ -6,000					
Flujo de Caja Inversión	S/ -6,000					
<b>= Flujo de Caja Económico</b>	<b>S/ -6,000</b>	<b>S/ 691,354</b>	<b>S/ 1,002,464</b>	<b>S/ 1,453,572</b>	<b>S/ 2,180,358</b>	<b>S/ 3,270,538</b>

<b>TEA =</b>	<b>13%</b>
<b>VAN=</b>	<b>S/ 4,395,021</b>
<b>TIR=</b>	<b>102.60%</b>

### Flujo de caja operativo (escenario pesimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 634,500	S/ 856,575	S/ 1,199,205	S/ 1,738,847	S/ 2,608,271
- Costos variables		S/ -190,350	S/ -256,973	S/ -359,762	S/ -521,654	S/ -782,481
- Costos fijos		S/ -253,800	S/ -342,630	S/ -479,682	S/ -695,539	S/ -1,043,308
- Otros costos		S/ -63,450	S/ -85,658	S/ -119,921	S/ -173,885	S/ -260,827
Total egresos		S/ -507,600	S/ -685,260	S/ -959,364	S/ -1,391,078	S/ -2,086,617
Índice de inflación anual		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Total egresos después de inflación</b>		S/ -522,828	S/ -705,818	S/ -988,145	S/ -1,432,810	S/ -2,149,215
= Utilidad antes de impuesto		S/ 111,672	S/ 150,757	S/ 211,060	S/ 306,037	S/ 459,056
- Impuestos (18%)		S/ 20,101	S/ 27,136	S/ 37,991	S/ 55,087	S/ 82,630
= Utilidad desp. impuesto		S/ 614,399	S/ 829,439	S/ 1,161,214	S/ 1,683,761	S/ 2,525,641
= Flujo de Caja Operativo		S/ 614,399	S/ 829,439	S/ 1,161,214	S/ 1,683,761	S/ 2,525,641
- Inv. Inicial	S/ -6,000					
Flujo de Caja Inversión	S/ -6,000					
<b>= Flujo de Caja Económico</b>	<b>S/ -6,000</b>	<b>S/ 614,399</b>	<b>S/ 829,439</b>	<b>S/ 1,161,214</b>	<b>S/ 1,683,761</b>	<b>S/ 2,525,641</b>

<b>TEA =</b>	<b>13%</b>
<b>VAN=</b>	<b>S/ 4,395,566</b>
<b>TIR=</b>	<b>102.75%</b>

### Flujo de caja operativo (escenario conservador)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 634,500	S/ 856,575	S/ 1,199,205	S/ 1,738,847	S/ 2,608,271
- Costos variables		S/ -190,350	S/ -256,973	S/ -359,762	S/ -521,654	S/ -782,481
- Costos fijos		S/ -253,800	S/ -342,630	S/ -479,682	S/ -695,539	S/ -1,043,308
- Otros costos		S/ -63,450	S/ -85,658	S/ -119,921	S/ -173,885	S/ -260,827
Total egresos		S/ -507,600	S/ -685,260	S/ -959,364	S/ -1,391,078	S/ -2,086,617
Índice de inflación anual		2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
<b>Total egresos después de inflación</b>		<b>S/ -520,290</b>	<b>S/ -702,392</b>	<b>S/ -983,348</b>	<b>S/ -1,425,855</b>	<b>S/ -2,138,782</b>
= Utilidad antes de impuesto		S/ 114,210	S/ 154,184	S/ 215,857	S/ 312,993	S/ 469,489
- Impuestos (18%)		S/ 20,558	S/ 27,753	S/ 38,854	S/ 56,339	S/ 84,508
= Utilidad desp. impuesto		S/ 613,942	S/ 828,822	S/ 1,160,351	S/ 1,682,509	S/ 2,523,763
= Flujo de Caja Operativo		S/ 613,942	S/ 828,822	S/ 1,160,351	S/ 1,682,509	S/ 2,523,763
- Inv. Inicial	S/ -6,000					
Flujo de Caja Inversión	S/ -6,000					
<b>= Flujo de Caja Económico</b>	<b>S/ -6,000</b>	<b>S/ 613,942</b>	<b>S/ 828,822</b>	<b>S/ 1,160,351</b>	<b>S/ 1,682,509</b>	<b>S/ 2,523,763</b>

<b>TEA =</b>	<b>13%</b>
<b>VAN=</b>	<b>S/ 4,392,294</b>
<b>TIR=</b>	<b>102.67%</b>

Como se puede apreciar en las tablas anteriores presentadas, en cualquiera de los tres escenarios tanto el VAN como el TIR se muestran positivos para el negocio. Por tal motivo, se demuestra que existe rentabilidad para el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

La presente investigación ha podido demostrar lo siguiente:

- Un plan estratégico no sólo genera rentabilidad a los dueños, sino que también brinda satisfacción en los colaboradores y clientes del restaurante. Por ende, es necesario que los elementos que forman parte del plan estratégico se diseñen colectivamente con los colaboradores y dueños, lo cual no ocurre con el restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión. Se puede observar que hay alta significancia entre las variables plan estratégico y calidad del servicio. Es por ello, que se consideró formular la visión, misión y valores como parte del proceso de mejora dentro del plan estratégico. Dentro de los cambios en el proceso se tomaron en consideración la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA) y el reglamento de restaurantes (Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR).
- Con relación a la mejora continua, se han detectado deficiencias en las instalaciones del restaurant como son los baños y la cocina. Dentro del reglamento de edificaciones de la municipalidad se tomará en cuenta dichas normas para la modificación de las instalaciones. Asimismo, se debe mejorar el servicio que brindan los colaboradores hacia los clientes, como por ejemplo su presentación personal.
- Con relación a la gestión de procesos existen deficiencias en el control de las mermas. Así como, en la capacidad de respuesta de los colaboradores en brindar una atención rápida hacia los clientes. De acuerdo con las normas del Indecopi esto reducirá efectos negativos con el libro de reclamaciones del restaurant y en otros medios digitales.

- Con relación al talento humano existen deficiencias en los colaboradores en aspectos como la motivación y el crecimiento profesional, los cuales afectan la productividad del restaurante. De la estrategia planteada se desprenden las acciones (intrínsecas e extrínsecas).

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Los dueños del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión deben de poner en práctica el plan estratégico que se propone, para que este les sirva de guía y puedan lograr su expansión y desarrollo. Asimismo, ellos deben de asegurarse de que sus colaboradores sean partícipes del plan estratégico para que se sientan identificados con la organización y así logren ser sostenibles en el tiempo.
- Con relación a la mejora continua se deben realizar talleres con los colaboradores del restaurante, en donde se traten temas como: la mejora de la satisfacción respecto al clima laboral. Así como, el cuidado personal en su centro de labores. Asimismo, se deben realizar *focus groups* con los clientes para medir su experiencia de compra y servicio (satisfacción) en el restaurante.
- Con relación a la gestión de procesos se debe implementar indicadores de control para minimizar las mermas. Asimismo, se debe seguir el modelo SERVQUAL para comparar el servicio esperado con el servicio recibido en los clientes, con el fin de detectar los *gaps* (brechas) que se pueden presentar en el proceso del servicio.
- Con relación al talento humano se deben realizar programas de talento humano enfocadas en la formación y crecimiento de los colaboradores para motivarlos y se identifiquen con el restaurante, con el fin de mejorar la productividad del restaurante.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

Aguilar, A., Altamira, J. & García, O. (2010). *Introducción a la inferencia estadística*.

México: Pearson.

Armendáriz, J. (2013). *Gestión de la calidad y de la seguridad e higiene alimentarias*.

España: Paraninfo.

Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2ª ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: McGraw Hill.

Crosby, P. B. (1987/1992). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad* (8ª Reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (1ª ed.). México: Pearson.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México: Pearson.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). México: Pearson.

Felipe, J. & Peyrolón, R. (2004). *Diccionario de hostelería: hotelería y turismo, restaurantes y gastronomía, cafetería y bar*. Madrid: Thomson.

- Gutierrez, C. (2012). *Historia de la gastronomía*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1985/1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa* (11ª Reimpresión). Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral* (2ª ed.). España: Gestión 2000
- Koontz, H., Weichrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Monroy de Sada, P. & Martina de Flores, G. (2007). *Introducción a la historia de la gastronomía* (2ª ed.). México: Limusa.
- Porter, M. E. (1987/2005). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (4ª Reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.
- Steiner, G. A. (1983/2005). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber* (32ª Reimpresión). México: Compañía Editorial Continental.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

## Referencias hemerográficas

- Abren 40,000 restaurantes cada mes en todo el país. (2009, 27 de junio). *El Peruano*, p. 7.
- APEC pondrá al Perú en el foco de la atención mundial. (2016, 30 de enero). *El Peruano*, p. 3.
- Contreras, J. (2015, 31 de octubre). Los peruanos gastan tercio del sueldo para comer fuera de casa. *La República*, p. 14.
- Heskett, J. L, Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr. & Schlesinger, L. A. (marzo-abril 1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. [Poniendo la cadena de beneficios del servicio a trabajar]. *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 164-174.
- Instituto Nacional de Cultura [INC]. (2004, 17 de abril). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación al “Seviche: comida tradicional del Perú”. Resolución Directoral Nacional N° 241/INC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 266777
- Instituto Nacional de Cultura [INC]. (2004, 27 de octubre). Reconocen como especialidad culinaria peruana al “Pollo a la Brasa”. Resolución Directoral Nacional N° 1066/INC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 279123
- Instituto Nacional de Cultura [INC]. (2007, 18 de octubre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación al “Pisco Sour”. Resolución Directoral Nacional N° 1180/INC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 355608
- Instituto Nacional de Cultura [INC]. (2007, 26 de octubre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación a la Cocina Peruana. Resolución Directoral Nacional N° 1362/INC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 355068
- Masías, J. (2016, 18 de septiembre). Mistura, la muerte lenta. *Correo*, p. 32
- Ministerio de Agricultura y Riego (2015, 26 de noviembre). Declaran el primer domingo del mes de febrero de cada año como "Día Nacional de la Pachamanca". Resolución Ministerial N° 0577-2015-MINAGRI. *Normas Legales. El Peruano*. p. 567210

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013, 18 de setiembre). Declaran el segundo viernes del mes de octubre de cada año como “Día Nacional del Cuy”. Resolución Ministerial N° 0338-2013-MINAGRI. *Normas Legales. El Peruano*. p. 503134

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018, 11 de febrero). Declaran el primer viernes del mes de setiembre de cada año como “Día de los ajíes peruanos”. Resolución Ministerial N° 0060-2018-MINAGRI. *Normas Legales. El Peruano*. p. 6

Ministerio de Agricultura. (2005, 24 de febrero). Instituyen a nivel nacional la celebración del "Día Nacional de la Papa" el 30 de mayo de cada año. Resolución Suprema N° 009-2005-AG. *Normas Legales. El Peruano*. p. 287797

Ministerio de Agricultura. (2010, 26 de junio). Declaran el tercer domingo de julio de cada año como “El día del Pollo a la Brasa”. Resolución Ministerial N° 0441-2010-AG. *Normas Legales. El Peruano*. p. 421246

Ministerio de Agricultura. (2011, 22 de junio). Declaran tercer sábado de junio como el “Día del Chicharrón de Cerdo Peruano”. Resolución Ministerial N° 0240-2011-AG. *Normas Legales. El Peruano*. p. 445105

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004, 28 de Julio). Crean la Comisión Nacional de Productos Bandera COPROBA. Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR. *Normas Legales. El Peruano*. p. 273455

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2007, 07 de setiembre). Aprueban la Estrategia Nacional de Identificación de los Productos Bandera, elaborada por la Comisión de Productos Bandera - COPROBA Decreto Supremo N° 025-2005-MINCETUR. *Normas Legales. El Peruano*. p. 299787

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016, 13 de julio). Declaran de Interés Nacional la realización de la IX Feria Gastronómica Mistura - Lima 2016

Resolución Suprema N° 002-2016-MINCETUR. *Normas Legales. El Peruano*. p. 592785

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017, 28 de setiembre).

Declaran de Interés Nacional la realización de la X Feria Gastronómica Mistura - Lima 2017 Resolución Suprema N° 003-2017-MINCETUR. *Normas Legales. El Peruano*. p. 9

Ministerio de Cultura. (2015, 19 de noviembre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación Picantería y la Chichería lambayecanas. Resolución Directoral Viceministerial N° 156-2015-VMPCIC-MC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 566745

Ministerio de Cultura. (2015, 19 de noviembre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación los espacios culturales de la Picantería y de la Chichería cusqueñas. Resolución Directoral Viceministerial N° 157-2015-VMPCIC-MC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 566747

Ministerio de Cultura. (2015, 19 de noviembre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación los espacios culturales de la Picantería y de la Chichería piuranas. Resolución Directoral Viceministerial N° 159-2015-VMPCIC-MC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 566749

Ministerio de Cultura. (2015, 19 de noviembre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación al espacio cultural de la Picantería del departamento de Tumbes. Resolución Directoral Viceministerial N° 158-2015-VMPCIC-MC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 566751

Ministerio de Cultura. (2015, 19 de noviembre). Declaran Patrimonio Cultural de la Nación a la Picantería de La Libertad. Resolución Directoral Viceministerial N° 160-2015-VMPCIC-MC. *Normas Legales. El Peruano*. p. 566753

- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales [MITINCI]. (1999, 10 de mayo). Instituyen el cuarto domingo del mes de julio de cada año como el Día del Pisco a nivel nacional. Resolución Ministerial N° 055-99-OTINCI/DM. *Normas Legales. El Peruano*. p. 173003
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2004, 25 de abril). Instituyen el primer sábado del mes de febrero de cada año como el día del Pisco Sour. Resolución Ministerial N° 161-2004-PRODUCE. *Normas Legales. El Peruano*. p. 267250
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2008, 18 de setiembre). Declaran el 28 de junio como “El Día del Seviche”, a nivel nacional. Resolución Ministerial N° 708-2008-PRODUCE. *Normas Legales. El Peruano*. p. 379877
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2003, 29 de mayo). Aprueban Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior. Resolución Suprema N° 125-2003-RE. *Normas Legales. El Peruano*. p. 245009
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [SERVQUAL: Una escala de elementos múltiples para medir las percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio]. *Journal of Retailing*, 1(64). pp. 12-40.
- Peruanos gastan 35% de sus ingresos en alimentos. (2013, 14 de febrero). *El Peruano*, p. 6.
- Sarmiento, A. (2016, 23 de enero). Perú asume liderazgo en turismo. *El Peruano*, p. 6.
- Una votación con sabor nacional. (2009, 01 de setiembre). ¡Vamos! *El Comercio*, p. 5.

## Referencias electrónicas

- Acosta, M. (2011). *Cocina peruana sería declarada Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en el 2012*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cocina-peruana-seria-declaradapatrimonio-inmaterial-humanidad-2012-noticia-1341077?ref=flujo\\_tags\\_215194&ft=nota\\_5&e=titulo](http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cocina-peruana-seria-declaradapatrimonio-inmaterial-humanidad-2012-noticia-1341077?ref=flujo_tags_215194&ft=nota_5&e=titulo)
- Andina. (2010, 14 de marzo). *Restaurantes cevicherías de alto nivel en Perú pueden facturar S/. 3.6 millones al año*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantescevicherias-alto-nivel-peru-pueden-facturar-s-36-millones-al-ano-285011.aspx>
- Betancourt-Ramírez, J. B., Aldana-de-Vega, L. & Gómez-Betancourt, G. (2014). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Revista Entramado*, 10(2), 60-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711005.pdf>
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. (Spanish). *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, 14(45), 155-164. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200831>
- Carreño, D. (2015). El turismo gastronómico en Lima Metropolitana: Diagnóstico de la oferta y la demanda. *Gestión en El Tercer Milenio*, 18(35), 87-94. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/1716/10504>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014). *Perfil del turista extranjero 2014*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista->

- Extranjero-2014.pdf  
Córdor, J. (2013, 26 de diciembre). *Restaurantes que escuchan a sus clientes elevarían ventas hasta en 30%* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/restaurantes-escuchan-clientes-elevarianventas-30-55843>
- Delgado, L. (2007). *Modelo de Administración Estratégica, como factor de competitividad para restaurantes típicos* (Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional, México). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/481/LUZ%20AMPARO%20DELGADO%20DIAZ.pdf?sequence=1>
- Espinoza, M. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3335>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2018). *Perspectivas de la economía mundial. Abril 2018*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economicoutlook-april-2018#Cap%C3%ADtulo%201>
- Franco, A. (2014). *Planificación estratégica y desarrollo empresarial para el restaurante Término Medio* (Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3194/1/TUAMGC001-2014.pdf>
- García, M. M. & López, V. G. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(1), 79-88. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V7N1-2014.pdf#page=81>

- Godoy, C. (2017). *El Customer Journey 2.0: herramienta de transformación de experiencias*. Recuperado de <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/customer-journey-2-0-herramienta-transformacionexperiencias/>
- Google Maps. (2017). *Ubicación del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión*. Recuperado de [https://www.google.com/maps/@-12.0511982,-77.0872235,3a,75y,90t/data=!3m1!1e2!3m9!1s-kib7DrwL-ak%2FWJCrdwqNIII%2FAAAAAAAAAAAdg%2FgNWAnvRtEAAy66yPWZ7q19pr olAkBvv\\_gCLIB!2e4!3e12!6s%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2F-kib7DrwLak%2FWJCrdwqNIII%2FAAAAAAAAAAAdg%2FgNWAnvRtEAAy66yPWZ7q19pr olAkBvv\\_gCLIB%2Fw188-h106-k-no%2F!7i4160!8i2340!9m2!1b1!2i49](https://www.google.com/maps/@-12.0511982,-77.0872235,3a,75y,90t/data=!3m1!1e2!3m9!1s-kib7DrwL-ak%2FWJCrdwqNIII%2FAAAAAAAAAAAdg%2FgNWAnvRtEAAy66yPWZ7q19pr olAkBvv_gCLIB!2e4!3e12!6s%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2F-kib7DrwLak%2FWJCrdwqNIII%2FAAAAAAAAAAAdg%2FgNWAnvRtEAAy66yPWZ7q19pr olAkBvv_gCLIB%2Fw188-h106-k-no%2F!7i4160!8i2340!9m2!1b1!2i49)
- Guadalupe, N. (2014). *Plan Estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.* (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de La Paz, México). Recuperado de <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013, 16 de diciembre). *Aumenta gasto en alimentación fuera del hogar*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-gasto-en-alimentacion-fuera-delhogar/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, setiembre). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1168/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018, febrero). *Producción Nacional*

diciembre 2017. Informe Técnico N° 02. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnicon02\\_produccion-nacional-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnicon02_produccion-nacional-dic2017.pdf)

Jiménez, L. (2009). *Propuesta de plan de gestión de proyectos basado en la teoría de administración de proyectos incorporado a un plan de negocios para el establecimiento de un restaurante de comida vegetariana* (Tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica). Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP743.pdf>

López, P. A. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 217-241. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90928088012.pdf>

Magaña, E., Licón, L., Kiessling, C., Soto, M., & Villarreal, V. (2013). Planeación Estratégica de una empresa familiar de comida rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XVII(32), 335-346. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584015>

Mayorga, D. (2016). *Los Productos Bandera del Perú*. Recuperado de <http://marketingestrategico.pe/los-productos-bandera-del-peru/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (1994, 12 de agosto). *Disponen que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo*. Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/RM\\_N081\\_94.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/RM_N081_94.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Reglamento de restaurantes*. Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT\\_2004.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT_2004.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2003, 08 de julio). *Declara Patrimonio Cultural de la Nación a la Pachamanca*. Resolución Directoral Nacional N° 471/INC. Recuperado de [http://administrativos.cultura.gob.pe/intranet/dpcn/anexos/7\\_1.pdf?432382](http://administrativos.cultura.gob.pe/intranet/dpcn/anexos/7_1.pdf?432382)
- Ministerio de Cultura. (2014, 16 de abril). *Declara Patrimonio Cultural de la Nación a la Picantería Arequipeña*. Resolución Viceministerial N° 033-2014-VMPCIC-MC. Recuperado de [http://administrativos.cultura.gob.pe/intranet/dpcn/anexos/149\\_1.pdf?3284576](http://administrativos.cultura.gob.pe/intranet/dpcn/anexos/149_1.pdf?3284576)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Glosario de Presupuesto Público*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-23515>
- Ministerio de Salud. (2005). *Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines*. Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA. Recuperado de [http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAAfunc\\_restaurantes.pdf](http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAAfunc_restaurantes.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes)*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_turismo\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2006). *Reglamento nacional de edificaciones*. Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA. Recuperado de [http://www.vivienda.gob.pe/Direcciones/Documentos/RNE\\_Actualizado\\_Solo\\_Saneamiento.pdf](http://www.vivienda.gob.pe/Direcciones/Documentos/RNE_Actualizado_Solo_Saneamiento.pdf)

Mistura (2016). *Nuestra historia*. Recuperado de <http://mistura.pe/nuestra-historia/>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2018a). *Perú: Gasto promedio per cápita turismo receptor en dólares corrientes*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2018b). *Perú: Ingresos monetarios del turismo receptor*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ingresos.pdf>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2018c). *Perú: Turismo Receptor Proyectado 2017-2020*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2018d). *Los quince primeros países generadores de visitas hacia el Perú*. Recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/doce.pdf>

Ochoa, V. (2014, 01 de enero). *Restaurantes de pescados y mariscos tienen el ticket promedio más alto*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/restaurantes-pescados-mariscos-ticketpromedio-alto-1314>

Organización de Estados Americanos [OEA]. (2011). *OEA reconoce a la gastronomía peruana con el premio “Patrimonio Cultural de las Américas”*. Recuperado de

- [http://www.oas.org/es/centro\\_noticias/comunicado\\_prensa.asp?sCodigo=C-582/11](http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-582/11)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *Listas del patrimonio cultural inmaterial y registro de mejores prácticas de salvaguardia*. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/ich/es/listas>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (1999). *Código de ética mundial para el turismo. Por un turismo responsable*. Recuperado de <http://www.fcctp.usmp.edu.pe/docs/turismo/Codigo-Etico-Mundial-Turismo-OMT.pdf>
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad SAC* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4380>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016, enero). *Informe preelectoral administración 2011-2016*. Recuperado de: <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/informe-preelectoraladministracion-2011-2016-informe-informe-preelectoral-1332096-1>
- Redacción EC. (2014, 09 de setiembre). *Los ingresos por turismo y gastronomía empiezan a crecer menos*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ingresosturismo-y-gastronomia-empiezan-crecer-menos-noticia-1755669>
- Redacción EC. (2015, 13 de septiembre). *Mistura 2015 cerró con casi 400 mil visitantes*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/mistura-2015-cerro-casi-400-mil-visitantes-noticia-1840709>

- Redacción EC. (2016, 14 de septiembre). *Mistura 2016: ¿cuántas personas acudieron a la feria?* Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/mistura-2016cuantas-personas-acudieron-feria-noticia-1931994>
- Redacción EC. (2017, 07 de noviembre). *Mistura 2017: estas cifras dejó la nueva edición de la feria.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/mistura-2017-cifrasdejo-nueva-edicion-feria-noticia-471582?foto=10>
- Redacción Peru21. (2017, 10 de diciembre). *Aplausos: Perú fue elegido como 'Mejor destino culinario'.* Recuperado de <https://peru21.pe/peru/aplausos-peru-elegido-mejordestino-culinario-387780?foto=3>
- Redacción RPP Noticias. (2017, 10 de setiembre). *Argentina destronó a Perú como mejor destino culinario de Sudamérica luego de cinco años.* Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/fotos-argentina-destrono-a-peru-como-mejor-destinoculinario-de-sudamerica-luego-de-cinco-anos-noticia-1075760/5>
- Revista Restaurant. (2017). *Latin America's 50 Best Restaurants 2013-2017.* Recuperado de <http://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/the-list.html#t1-50>
- Revista Restaurant. (2018). *The World's 50 Best Restaurants 1-50 (2018).* Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners#t1-50>
- Sánchez, R. N. & Chávez, N. K. (2014). Evaluación de la calidad del servicio del Restaurante “El Encuentro” de Huaraz, 2013. *Revista IN CRESCENDO - Ciencias Contables, Financieras & Administrativas*, 1(1), 61-72. Recuperado de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-cienciascontables/article/view/244/143>
- Sarasara, C. (2015). *El planeamiento estratégico del turismo ecológico en América Latina: Caso posada amazonas del Perú y del Ecuador* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4455>

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2010, 1 de setiembre). *El boom de la gastronomía peruana. Su impacto económico y social* Recuperado de <http://www.apega.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/el-boom-de-lagastronomia-peruana.html>

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2016). *Mistura*. Recuperado de <http://www.apega.pe/proyectos/mistura>

Tafur, N. (2014). *Día Nacional de la Gastronomía ya tiene fecha de celebración*. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/comida-peruana/dia-nacional-de-lagastronomia-ya-tiene-fech-1476/>

Voorheesa, C. M., Fombelleb, P. W., Gregoirec, Y., Boned, S., Gustafssone, A., Sousaf, R. & Walkowiakg, T. (octubre 2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens [Encuentros de servicio, experiencias y el recorrido del cliente: Definición del campo y una llamada para ampliar nuestro objetivo]. *Journal of Business Research*, 79(0), 269-280. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>

World Bank Group [Banco Mundial]. (2018, junio). *Global Economic Prospects. The Turning of the Tide?* [Perspectivas económicas mundiales. ¿El cambio de la marea?]. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economicprospects>

World Tourism Organization [Organización Mundial del Turismo]. (2018), *UNWTO Annual Report 2017* [Informe Anual 2017 de la OMT]. Recuperado de <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>

World Tourism Organization [Organización Mundial del Turismo]. (2016), *UNWTO Annual Report 2015* [Informe Anual 2015 de la OMT]. Recuperado de <http://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418039>

World Tourism Organization [Organización Mundial del Turismo]. (2017), *UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition* [Panorama del turismo internacional de la OMT, edición 2017]. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>

## Anexo A: Matriz de consistencia

### Título: “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE KU.MAR PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LOGRAR LA CATEGORÍA DE 3 TENEDORES EN LIMA METROPOLITANA”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera una propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar optimizará la calidad del servicio y logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana?</p> <p><b>Problemas específicos</b> 1. ¿Qué relación existe entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana? 2. ¿Qué relación existe entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana? 3. ¿Qué relación existe entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Plantear una propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> 1. Determinar la relación que existe entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana. 2. Determinar la relación que existe entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana. 3. Determinar la relación que existe entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar se optimizará la calidad del servicio y se logrará la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> 1. Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la mejora continua del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana. 2. Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y la gestión de procesos del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana. 3. Existe una relación directa y significativa entre la propuesta de plan estratégico y el talento humano del restaurante Ku.Mar en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Independiente:</b> Propuesta de plan estratégico</p> <p><b>Dependiente:</b> Calidad del servicio</p>	<p><b>1.1. Axiología del plan estratégico</b> - Misión. - Visión. - Valores.</p> <p><b>1.2. Formulación del plan estratégico</b> - FODA. - Objetivos. - Estrategias.</p> <p><b>1.3. Evaluación del plan estratégico</b> - Evaluación. - Control.</p> <p><b>2.1. Mejora continua</b> - Instalaciones. - Comida. - Personal.</p> <p><b>2.2. Gestión de procesos</b> - Procesos de innovación. - Procesos operativos.</p> <p><b>2.3. Talento Humano</b> - Atracción. - Retención. - Desarrollo.</p>	<p><b>Diseño:</b> No experimental. Aplicada</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo.</p> <p><b>Tipo:</b> Observacional. Transeccional o transversal.</p> <p><b>Nivel:</b> descriptivo - correlacional.</p>	<p><b>Población:</b> 10 colaboradores y 18,000 clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión</p> <p><b>Muestra:</b> 10 colaboradores.  376 clientes.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p> <p><b>Estadísticos:</b> Datos procesados con el software estadístico SPSS 24 y Excel 2016, para el análisis descriptivo y prueba de hipótesis.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017).



## Anexo B: Encuesta para los colaboradores del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión

Estimado colaborador:

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas y solo puede elegir 1 respuesta.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN! 😊😊😊

Edad: 18 – 23 ( ) 24 – 29 ( ) 30 – 35 ( ) 36 a más ( )

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Estado civil: Soltero(a) ( ) Casado(a) o Conviviente ( ) Divorciado o Separado ( ) Viudo(a) ( )

Grado de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnica ( ) Universitaria ( )

N°	ITEM	Nunca 1	Casi Nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
	<b>Axiología del plan estratégico</b>					
1	¿Con frecuencia la administración le hace saber la misión del restaurante?					
2	¿Con frecuencia la administración le hace saber la visión del restaurante?					
3	¿La administración promueve la práctica de los valores?					
	<b>Formulación del plan estratégico</b>					
4	¿Usted participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante?					
5	¿Considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante?					
6	¿Considera que las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante?					
	<b>Evaluación del plan estratégico</b>					
7	¿La evaluación del plan estratégico del restaurante es un proceso que no termina?					
8	¿El restaurante cuenta con herramientas de control?					
	<b>Mejora continua</b>					
9	¿Las instalaciones del restaurante le ayudan a un mejor desempeño laboral?					
10	¿Usted conoce cómo se elaboran los platos de la carta?					
11	¿Usted se siente preparado para brindar una atención de calidad a los clientes?					
	<b>Gestión de procesos</b>					
12	¿Alguna vez la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del restaurante?					
13	¿El porcentaje de la merma es alto?					

	<b>Talento humano</b>					
14	¿Usted recibió orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fue contratado?					
15	¿Los reconocimientos que recibe por parte de la administración le ayudan a estar motivado?					
16	¿Las capacitaciones que recibe por parte de la administración le ayudan en su crecimiento profesional?					

### **Anexo C: Encuesta para los clientes del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión**

Estimado cliente:

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas y solo puede elegir 1 respuesta.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!😊😊😊

Edad: 18 – 23 ( ) 24 – 29 ( ) 30 – 35 ( ) 36 a más ( )

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Estado civil: Soltero(a) ( ) Casado(a) o Conviviente ( ) Divorciado o Separado ( ) Viudo(a) ( )

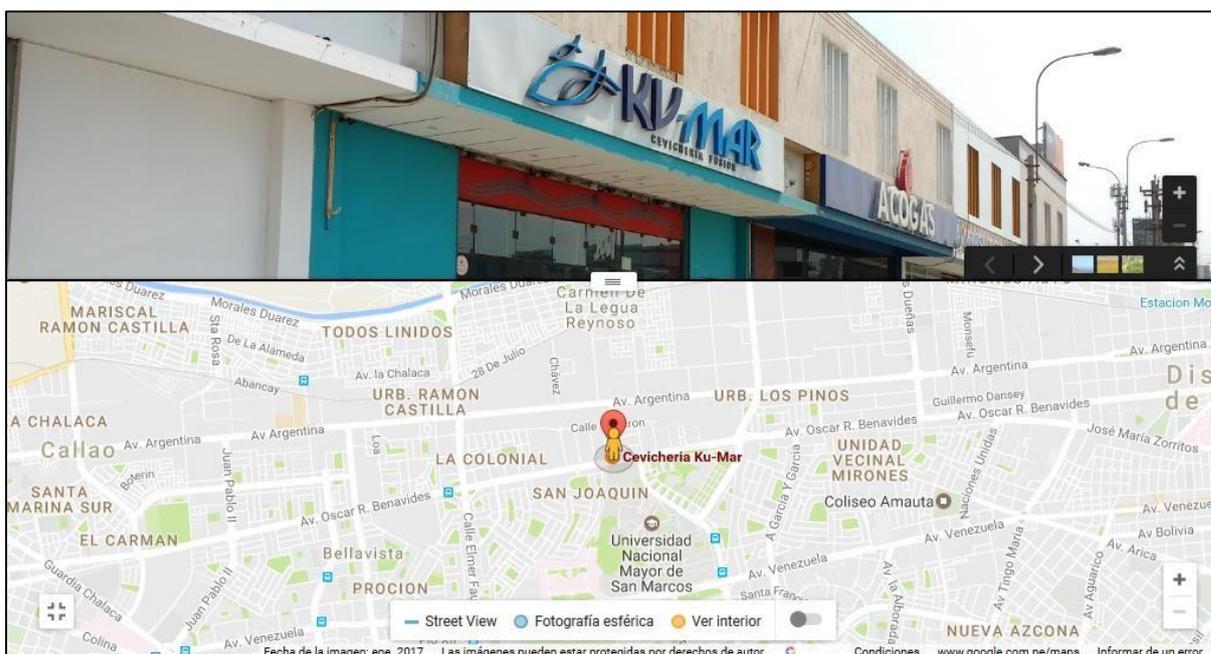
Grado de instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnica ( ) Universitaria ( )

Profesión: Gestión y Negocios ( ) Ciencias de la Salud ( ) Ciencias e Ingeniería ( ) Letras y Humanidades ( )

Nº	ITEM	Nunca 1	Casi Nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
	<b>Mejora continua</b>					
I	¿Los baños del restaurante tienen una presentación limpia y agradable?					
II	¿La iluminación del restaurante es adecuada?					
III	¿La cocina del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?					
IV	¿El estacionamiento se caracteriza por ser amplio y cómodo?					
V	¿La vajilla, cristalería y cubiertos se encuentran en buen estado?					
VI	¿La presentación de la carta es atractiva y fácil de entender?					
VII	¿El personal del restaurante tiene una presentación limpia y agradable?					
	<b>Gestión de procesos</b>					
VIII	¿El personal del restaurante atiende oportunamente los requerimientos que solicita?					
IX	¿El plato que he solicitado es el mismo que indica la carta?					
X	¿El personal del restaurante sirve los platos con la temperatura, cocción y sabor adecuados?					

XI	¿El personal del restaurante conoce la composición de los platos de la carta?					
XII	¿El personal del restaurante se encuentra demasiado ocupado para atenderme?					
<b>Talento humano</b>						
XIII	¿Me siento tranquilo y seguro dentro del restaurante?					
XIV	¿El personal del restaurante se encuentra preparado para brindar primeros auxilios?					
XV	¿El personal del restaurante se preocupa en que reciba un servicio de calidad?					
XVI	¿El ambiente que hay en el restaurante me hace sentir cómodo(a), como si estuviera en casa?					

#### Anexo D: Ubicación del restaurante Ku.Mar Cevichería Fusión



Fuente: Google Maps (2017).

#### Anexo E: Cálculo del costo unitario de la receta estándar

Cantidad de la receta			Costo rendimiento		Costo receta
Ingredientes	Cantidad	Volumen	Costo x unidad	Unidad	
Aceite vegetal	0.04	lt.	S/ 7.00	botella	S/ 0.28
Diente de ajo molido	0.005	kg.	S/ 1.30	kilo	S/ 0.01
Cebolla	0.04	kg.	S/ 2.13	kilo	S/ 0.09

Ají panca molido	0.03	kg.	S/ 12.50	kilo	S/ 0.38
Mixtura de mariscos	0.4	kg.	S/ 8.00	kilo	S/ 3.20
Caldo de pescado	0.25	lt.	S/ 1.00		S/ 0.25
Vino blanco	0.03	lt.	S/ 18.00	bot. 750 ml	S/ 0.54
Culantro picado	0.005	kg.	S/ 1.50	atado	S/ 0.01
Arroz	0.15	kg.	S/ 5.00	kilo	S/ 0.75
Pimiento rojo	0.025	kg.	S/ 1.88	kilo	S/ 0.05
Arvejas	0.05	kg.	S/ 2.15	kilo	S/ 0.11
Aceite de achiote	0.015	lt.	S/ 0.20		S/ 0.003
Perejil picado	0.005	kg.	S/ 1.00	kilo	S/ 0.01
Sal	0.01	kg.	S/ 0.80	kilo	S/ 0.01
Pimienta	0.003	kg.	S/ 20.00	kilo	S/ 0.06
<b>Total precio neto</b>					<b>S/ 5.72</b>

<b>Costos fijos</b>		
Gastos generales (servicios)	25%	S/ 1.43
Mano de obra	30%	S /1.72
IGV	18%	S/ 1.03
<b>Costo del plato</b>		<b>S/ 9.90</b>

Rentabilidad	100%	S/ 9.90
<b>Precio de venta al público</b>		<b>S/ 20.00</b>

Fuente: Expertos en el tema gastronómico.

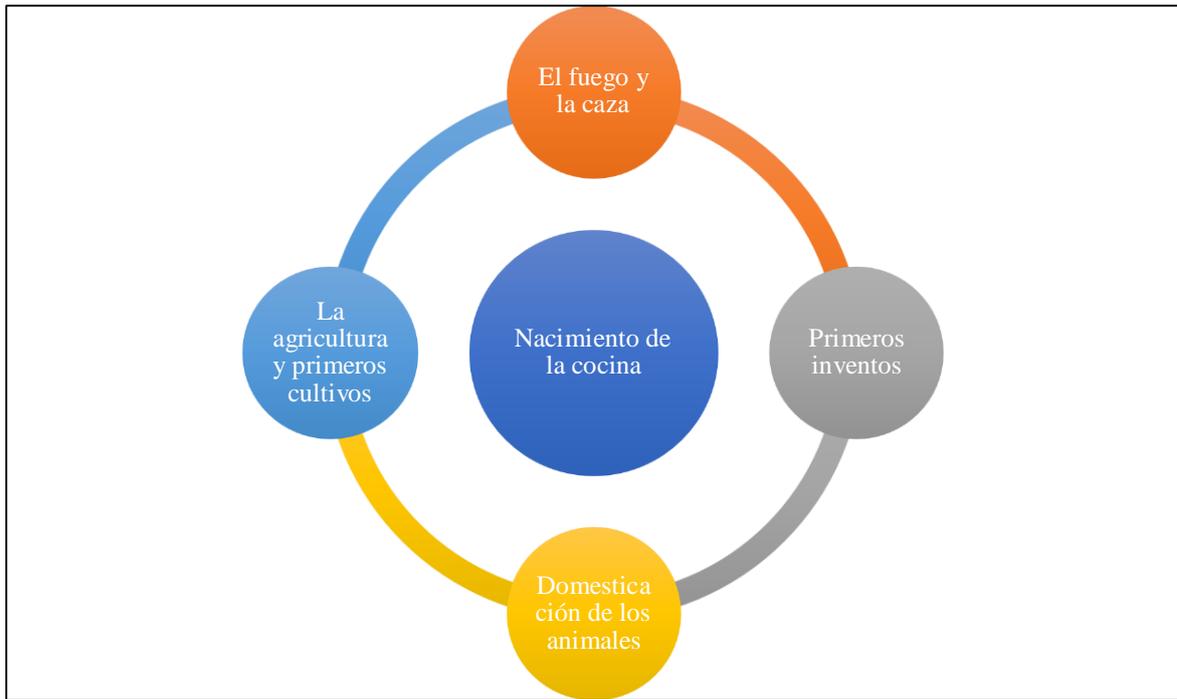
### Anexo F: Marco histórico

En la presente sección se dará una explicación acerca de la evolución que ha tenido la gastronomía hasta nuestros días, abordando los cinco periodos importantes de la historia: Edad de Piedra o Prehistoria, Edad Antigua, Edad Media, Edad Moderna o Renacimiento, Edad Contemporánea.

#### Edad de Piedra o Prehistoria

Desde que el hombre apareció en la tierra hace unos 600 mil años a.C. tuvo necesidades básicas que satisfacer, entre ellas la alimentación. Monroy de Sada y De Flores (2007) mencionan que el hombre en “un principio comía lo que podía para satisfacer su hambre, el cual fue evolucionando y encontrando una forma agradable y placentera de satisfacer esta necesidad vital” (p. 9).

En un primer momento el hombre solo fue recolector. Sin embargo, su evolución continuó, lo cual dio inicio al nacimiento de la cocina. (Véase la Figura 80).



**Figura 81. Nacimiento de la cocina**

Fuente: Gutierrez (2012, p. 10).

Con el descubrimiento del fuego el hombre aprendió a cocinar sus alimentos, lo cual “permitió un masticado más suave y cómodo, evitando con ello el desarrollo de los músculos faciales y como resultado una mejor digestión” (Gutierrez, 2012, p. 12).

La caza también fue importante porque “permitió al hombre subsistir en largos periodos de enfriamientos. Gracias a ella el hombre dejó de ser un simple recolector en épocas que había poco por cosechar” (Gutierrez, 2012, p. 12). Asimismo, descubrió la sal, el cual le ayudó a mejorar el sabor de los alimentos y permitía su conservación.

En hombre también elaboró una serie de instrumentos que le ayudaron en la caza como por ejemplo el arco, flecha, agujas y anzuelos (Monroy de Sada y De Flores, 2007).

Esta evolución llevó al hombre a la domesticación de los animales y que se volviera agricultor, con lo cual pasó de ser nómada a sedentario.

## Edad Antigua

En esta etapa de la historia surgen las primeras civilizaciones orientales, cada una de ellas con sus respectivas contribuciones a la gastronomía. (Véase la Tabla 86).

**Tabla 86. Contribuciones de la gastronomía en la Edad Antigua**

Civilización	Época	Contribuciones
Mesopotamia	7000 a 562 <input type="checkbox"/> a.C.	Parece ser que aquí se inició la civilización: agricultura, fundición de los metales, domesticación de animales y el primer código escrito (el de Hammurabi).
Egipto	5000 a 1100 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> a.C.	Fueron los primeros en elaborar el pan. Conocían el <i>foie-gras</i> . Inventaron la técnica para cebar aves.
Hebreos	1700 a.C.	<input type="checkbox"/> La hospitalidad era muy importante: se atendía a los forasteros. <input type="checkbox"/> Acostumbraban lavarse las manos antes de comer y los pies en comidas importantes. <input type="checkbox"/> A los personajes distinguidos se les ungía los pies con perfumes o ungüentos. <input type="checkbox"/> Los días 1 y 7 de las fiestas de Pascua no podía realizarse ninguna obra servil, excepto las que pertenecían a la comida.
Persia	546 a 331 <input type="checkbox"/> a.C.	Hay opiniones que atribuyen a los persas la invención de los banquetes públicos y el vino. Favorecieron el intercambio de productos entre Oriente y Occidente.
China	3000 a.C. a 220 d.C.	<input type="checkbox"/> Inventores del molino de harina, la pasta (fideos), el queso de soya y el aguardiente de arroz. <input type="checkbox"/> Fueron los primeros en usar los palillos como instrumentos para no comer con las manos.
Grecia	Siglo II a.C. a siglo III d.C. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Tenían un horario fijo de comidas. <input type="checkbox"/> Conservaron el atún en aceite. <input type="checkbox"/> Trasmítieron el consumo del cerdo al mundo occidental. <input type="checkbox"/> Inventaron al <i>garum</i> tan usado en la antigüedad. <input type="checkbox"/> Dieron un toque de distinción y buen gusto a la comida y su servicio. Aparece la literatura gastronómica: “Hedypatheia” (El buen comer) poema de Arquestrato y El festín de los sabios, obra de Ateneo de Naucratis. <input type="checkbox"/> Grecia conoció el lujo con sobriedad.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ En Roma es donde se estructura, por primera vez, una cocina con cierta universalidad de productos.</li> <li>□ Con el refinamiento y régimen de comidas en ella existentes, la gastronomía se convierte en factor de civilización.</li> </ul>
República	siglo VI al I	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Aparece el mantel; aumenta el uso de piezas de vajilla y cubertería en la mesa.</li> </ul>
Imperio	siglo I a.C. al VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Marcus Apicius, gran anfitrión romano, escribió su libro <i>De Re Coquinaria</i>, considerado como el más antiguo libro completo en materia culinaria.</li> <li>□ Petronio escribió su obra <i>Satyricón</i> donde se burlaba de las costumbres de la época.</li> </ul>
Roma	a.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Hubo un tiempo en que los romanos cayeron en al exageraciones, desenfrenos y desviaciones, que se reflejaron en sus fiestas y banquetes.</li> </ul>

Fuente: Monroy de Sada y De Flores (2007, pp. 32 – 37).

De todas las civilizaciones de la Edad Antigua son dos las que destacan. La primera fue Grecia porque “ha quedado en la historia como uno de los primeros países donde se inició una verdadera gastronomía por el cuidado y buen gusto que se ponía en el servicio de la mesa y la sobriedad en los platillos que se presentaban” (Monroy de Sada y De Flores, 2007, p. 23).

En segundo lugar y no menos importante destaca Roma porque “fue una civilización que asimiló la riqueza de muchas culturas de la antigüedad, especialmente de la cultura griega, que después difundió en todo el imperio” (Monroy de Sada y De Flores, 2007, p. 23).

Sin embargo, debido a diversas circunstancias el apogeo del Imperio Romano decaería, con lo cual llegó a su fin el Edad Antigua, más no la gastronomía, que continuó desarrollándose.

## Edad Media

Este periodo inicia luego de la caída del Imperio Romano en el año 476, el cual tuvo un inicio muy duro debido a la invasión que sufrían los pueblos por los bárbaros. Aun así, la gastronomía continuó en desarrollo. (Véase la Tabla 87).

**Tabla 87. Contribuciones de la gastronomía en la Edad Media**

Época	Lugar	Contribuciones
Alta Edad Media (Siglos VI a XI)	Europa Francia España	<input type="checkbox"/> Después del decaimiento que se tuvo en materia alimenticia con la invasión de los bárbaros, muy poco a poco se fueron levantando.
		<input type="checkbox"/> Fueron los frailes en los conventos quienes prepararon mejores platillos como la tortilla de huevo " <i>benedictine</i> " (con bacalao) o la " <i>cartuja</i> " (poco cocida por dentro) e inventaron vinos y licores como el <i>Champagne</i> , el <i>Benedictine</i> y el <i>Chartreuse</i> .
		Carlomagno mejora la alimentación del pueblo y el refinamiento en la mesa.
		La cocina oriental influyó en la cocina Europea a raíz de la invasión árabe en España.
	Inglaterra	<input type="checkbox"/> Salazón y conservación de carnes.
		<input type="checkbox"/>
	Bizancio	<input type="checkbox"/> Conservaron escritos y documentos antiguos que salvaron de la invasión bárbara.
		<input type="checkbox"/> Fue centro comercial en oriente, con un gran intercambio de productos alimenticios.
		<input type="checkbox"/> Inventores de la masa de hojaldre, los huevos hilados y postres variados.
		<input type="checkbox"/> Iniciaron la costumbre de comer sentados.
<input type="checkbox"/> Primeros en usar el tenedor.		
Edad Media (Siglos XII y XIII)	Francia Alemania	<input type="checkbox"/> Conservaron mucho refinamiento en las comidas y la mesa, que en la baja Edad Media transmitieron a los italianos.
		<input type="checkbox"/> Aparece la palabra <i>charcutier</i> (salchichero) y éstos se agrupan en gremios.
	Mesoamérica	<input type="checkbox"/> La salchichería alemana adquiere gran prestigio.
<input type="checkbox"/>		
Baja Edad Media (Siglos XIV y XV)	Europa Francia España	<input type="checkbox"/> La comida en Mesoamérica era muy diferente de la europea, pero sana y equilibrada.
		<input type="checkbox"/> La aportación de los productos americanos a Europa se dio más adelante en la Edad Moderna.
		<input type="checkbox"/> En Avignon y Borgoña hay un mayor refinamiento tanto en la preparación de alimentos como en su servicio.
		<input type="checkbox"/> Se empezó a reglamentar el menú.
		<input type="checkbox"/> Surge la cocina provenzal.
<input type="checkbox"/> Se producen muy buenos vinos en Borgoña.		
<input type="checkbox"/>		

---

A través de España, la influencia de la cocina árabe va llegando a otros lugares de Europa.

---

Fuente: Monroy de Sada y De Flores (2007, pp. 60 – 67).

Un problema en esta época fueron las constantes guerras que se reflejó en la alimentación de las tropas porque no se contaba con la higiene y un sistema organizado, hecho que se dio sobre todo con las cruzadas.

Asimismo, en esta época muchos pueblos sufrían hambre debido a la escasez de alimentos, a pesar de ello los gobernantes abusaron de su poder, lo cual desencadenó en robos y saqueos por parte del pueblo. Se puede apreciar que ya existía una diferencia de clases sociales en esta época.

Por otro lado, a pesar de todos los problemas que existieron en esta época al final de la Edad Media la gastronomía tuvo su auge sobre todo en Italia, lo cual se extendió a la Edad Moderna o el Renacimiento.

## Edad Moderna o Renacimiento

Esta época se inició luego de la caída de Constantinopla en 1453, el cual tuvo diversas contribuciones a la gastronomía. (Véase la Tabla 88).

**Tabla 88. Contribuciones de la gastronomía en la Edad Moderna o Renacimiento**

Civilización	Época	Contribuciones
Mesoamérica	Siglo XV	<input type="checkbox"/> A partir del siglo XV llegaron a Europa los nuevos productos de América, aunque en general no fueron aceptados rápidamente. Entre los más importantes están el tomate, papa, chile, cacao, pavo, frutas, tabaco y chicle.
		<input type="checkbox"/> El oro y plata americanos sirvieron para embellecer las mesas europeas, sobretudo en España.
		<input type="checkbox"/> A América llegó de Europa el ganado, la caña de azúcar, olivo, algunos cítricos, arroz, trigo. De los productos del viejo continente el cerdo fue el más apreciado.
		<input type="checkbox"/> En México se fue creando una magnífica cocina, que resultó de la mezcla de la cocina indígena con la española.
Italia	Siglo XV	<input type="checkbox"/> En el siglo XV, Italia figura como el país más refinado.
		<input type="checkbox"/> Los elementos del montaje de la mesa sobresalen de los usados en el resto de Europa; esto se debe en gran parte, a la influencia bizantina.
		<input type="checkbox"/> Se prepararon recetas nuevas, que influyeron en la cocina francesa.
	Siglo XVI	<input type="checkbox"/> En Italia se embellecieron y enriquecieron las vajillas, los cubiertos y el cristal que se emplean en el montaje de la mesa.
		<input type="checkbox"/> Fue el primer país europeo donde se empezó a beber el té.
<input type="checkbox"/> Continuaron creando recetas que influirían más tarde en la cocina francesa.		
<input type="checkbox"/> Francesco Procopio inventó el helado.		
Francia	Siglo XV	<input type="checkbox"/> Carlos VIII queda maravillado por la belleza y el refinamiento en Italia, e inicia algunos cambios en Francia.
	Siglo XVI	<input type="checkbox"/> Gracias a la influencia del Rey Francisco I y de Catalina de Médicis en 1533, que se casó con Enrique II y se trasladó a Francia, se empezó a mejorar la gastronomía francesa, tanto en sus preparaciones culinarias como en la mesa.
	Siglo XVII	<input type="checkbox"/> Los reyes franceses, a quienes gustaba el arte culinario, dieron un gran impulso a la gastronomía en este país, que empieza a ser la mejor del mundo.
		<input type="checkbox"/> Apareció el primer “café” en París, cuyo dueño fue Procopio dei Cotelli.
	Siglo XVIII	<input type="checkbox"/> Indiscutiblemente, Francia tiene el cetro de la gastronomía mundial.
		<input type="checkbox"/> En la cocina se realizan numerosas creaciones culinarias: salsas, <i>mousses</i> , crepas, cremas, guarniciones, postres, patés. Los personajes famosos dieron su nombre a diversas preparaciones.
<input type="checkbox"/> El montaje y el servicio esmerados en la mesa dieron lugar a excelentes cenas, donde tanto el anfitrión como los invitados cuidan las buenas maneras y agradable conversación.		
<input type="checkbox"/> En 1765, Boulanger abrió el primer restaurante en París.		
<input type="checkbox"/> En este siglo se generaliza el uso del tenedor en Europa.		
España	Siglo XVI	<input type="checkbox"/> España fue el país a través del cual se dieron a conocer la mayoría de los alimentos procedentes del Nuevo Mundo.
	Siglo XVII	<input type="checkbox"/> España poseía maravillosas piezas y vajillas de plata y otros metales preciosos, que conseguían en sus colonias de América.

	Siglo	XVI	<p>Surgieron las recetas clásicas de la cocina benedictina inglesa.</p> <p>El Rey Enrique VIII y la reina Isabel I dieron impulso al arte culinario en Inglaterra.</p>
	Siglo	XVII	<p>Apareció la primera cafetería en la ciudad de Oxford.</p>
Inglaterra	Siglo	XVIII	<p>Surgió en este país la revolución agrícola y con ella, una alimentación más variada y completa para la población, con el aumento consiguiente de la misma.</p> <p>Jhon Montagne inventó el sándwich.</p> <p>Se instituyó la costumbre de tomar té a media tarde.</p>

Fuente: Monroy de Sada y De Flores (2007, pp. 96 – 105).

Entre los hechos más importantes de esta época fueron la influencia que Italia ejerció sobre Francia, sobre todo en la gastronomía. Monroy de Sada y De Flores (2007) mencionan que “diversos autores han considerado la notable influencia de la cocina italiana en la francesa, ya que es irrefutable la presencia de algunos platos con anterioridad en tratados italianos” (p. 77).

Asimismo, hay un auge de la literatura gastronómica iniciado en Italia que luego se extendería por el resto de Europa.

Por último y no menos importante fue el descubrimiento de América, que trajo consigo el intercambio de productos con Europa.

### **Edad Contemporánea**

Esta época comprende des 1789 hasta nuestros días. Se centra principalmente en Francia, debido a “que ha sido el país que ha contado con más cocineros y autores gastronómicos, creadores de la cocina clásica, la cocina moderna y de las tendencias de la cocina actual” (Monroy de Sada y De Flores, 2007, p. 107).

Francia ha dado al mundo muchas contribuciones a la gastronomía en nuestros días. (Véase la Tabla 89).

**Tabla 89. Contribuciones de la gastronomía francesa en la Edad Contemporánea**

Civilización	Época	Contribuciones
Francia	Siglo XIX	<input type="checkbox"/> La gastronomía se elevó al rango de ciencia y arte.
		<input type="checkbox"/> El Congreso de Viena (1814 – 1815) dio a conocer la cocina francesa entre los países europeos y da un gran impulso a la gastronomía.
		<input type="checkbox"/> Antonin Carême sentó las bases de la cocina clásica de Francia.
		<input type="checkbox"/> Figuraron importantes autores que aumentaron el interés por la gastronomía.
		<input type="checkbox"/> La expansión de los restaurantes permitió disfrutar a los parisinos de las delicias del arte culinario, y sus chefs y dueños la promovieron con excelentes preparaciones y magníficas bodegas.
	Siglo XX	<input type="checkbox"/> La bella época marcó el clímax del refinamiento francés.
		<input type="checkbox"/> Después de la Primera Guerra Mundial la cocina y el servicio se simplificaron.
		<input type="checkbox"/> Se forja la cocina moderna y se dio a conocer la excelente cocina de las regiones.
	1972	<input type="checkbox"/> En los años treinta, Fernand Point inició los primeros cambios de la nueva cocina.
		<input type="checkbox"/> Surgió la Nouvelle cuisine o nueva cocina, que sale de Francia al resto del mundo.
		<input type="checkbox"/> Aparecen nuevos restaurantes en los que se sirven platillos preparados con alimentos frescos y de gran calidad, con nuevas combinaciones y sabores. Algunos tienen menús especiales bajos en calorías, pero nutritivos y apetitosos.

Fuente: Monroy de Sada y De Flores (2007, pp. 120 – 121, 136 – 137, 144 – 145).