

ESTUDIO DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU IMPACTO EN EL SERVIPANORAMA DE RESTAURANTES EN LIMA METROPOLITANA EN LA NUEVA NORMALIDAD A PARTIR DE LA CRISIS DEL COVID-19

STUDY OF THE SUPPLY CHAIN AND ITS IMPACT ON THE SERVIPANORAMA OF RESTAURANTS IN METROPOLITAN LIMA IN THE NEW NORMALITY SINCE THE COVID-19 CRISIS

Ángel Alejandro Agüero Correa¹, Luis Gómez Bustamante², Roberto Paul Pastor
Armendáriz³, Nolberto Torres Cáceres⁴

Palabras clave:

Gestión de
abastecimiento,
calidad de
servicio, cadena
de suministro,
Covid-19, Gestión
de Operaciones,
Nueva
normalidad.

Resumen

Este documento examina las características y situación de los restaurantes en Lima Perú, la percepción del cliente en ambientes cómodos para un mejor servicio buscando siempre innovar y satisfacer el gusto de los comensales sobre la atención que reciben, identifica la problemática que enfrenta este segmento empresarial contando con los mejores prácticas logísticas como evaluación de proveedores de alimentos para así ofrecer una mejor calidad y como corolario final, plantea un conjunto de sugerencias para mejorar el desempeño empresarial dentro de la situación post pandemia Covid 19 buscando rentabilizar el negocio del restaurant de Lima metropolitana

Códigos JEL: M10

Keywords:

Supply
management,
Quality of
service, Supply
chain, Covid-19

Abstract

This document examines the characteristics and situation of the restaurants in Lima Peru, the customer's perception in comfortable environments for a better service, always seeking to innovate and satisfy the taste of diners regarding the care they receive, identifying the problems facing this business segment by counting with the best logistical practices as evaluation of food suppliers in order to offer better quality and as a final corollary, it presents a set of suggestions to improve business performance in the post-pandemic situation. Covid 19 seeking to make the restaurant business profitable f metropolitan Lima.

¹ Universidad de Lima. Carrera de Administración (Perú)

E-mail: aguero@ulima.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0207-4893>

² Universidad de Lima. Carrera de Administración (Perú)

E-mail: LGOMEZ@ulima.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8531-9077>

³ Universidad de Lima. Carrera de Administración (Perú)

E-mail: Ropastor@ulima.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5841-3209>

⁴ Universidad de Lima. Carrera de Administración (Perú)

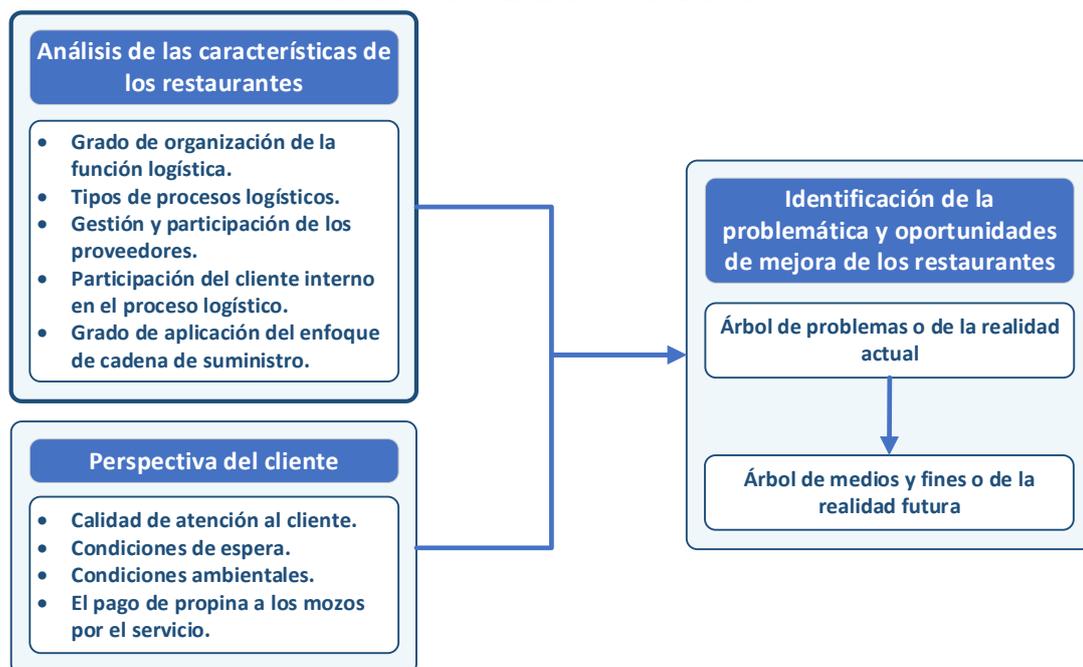
E-mail: NTORRESC@ulima.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8541-6715>

INTRODUCCIÓN

Estudiaremos la importancia de imaginar y diseñar nuevos ambientes de servicio que ayuden a configurar la experiencia de los comensales, a transmitir lo planeado por la empresa en el apoyo de las operaciones de servicio y a mejorar tanto la calidad de los productos generando satisfacción, generando lealtad y por consecuencia rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Según Lozano, G. y Alvarez, I (2020, p.2) “la nueva normalidad será aprender las nuevas formas de convivencia con la posibilidad de transmisión del coronavirus” lo que significa que en todas las empresas se debe considerar un nuevo escenario post pandemia donde, a las variables conocidas que forman parte del desarrollo de una empresa, se le debe agregar la capacidad de reacción frente a los cambios producidos por el Covid-19. La figura 1 presenta una estructura de los aspectos que se analizan en el presente artículo.

FIGURA 1
Estructura analítica del artículo



Para el presente estudio se ha elegido la industria de la gastronomía por las siguientes razones:

1. Porque la industria de la gastronomía peruana tiene una importante influencia económica en el Perú a través del sector turismo e impacta en el mundo por la calidad y variedad de sus platos y sabores únicos.
2. Porque los periodos de vida de sus insumos son de muy corto plazo. Si este factor no es gestionado aplicando el enfoque de cadena de suministro, se perderá eficiencia.
3. Porque la industria gastronómica global ha experimentado un incremento de sus comensales y es imprescindible la incorporación de prácticas de trabajo de alto rendimiento a lo largo de la cadena de suministro, con un potencial para examinar simultáneamente diferentes medidas de flexibilidad (Koste y Malhotra, 2000).

Con respecto al primer punto, en una publicación denominada como el Plan de Desarrollo Turístico 2021-2025 elaborado por la Municipalidad de Miraflores, se menciona que el PBI Turístico representa al 3.9% del PBI nacional, dentro de este sector se encuentran los

restaurantes. Hasta el 2019 se había presentado un incremento en el PBI Turístico, generando divisas por US \$ 4,151 millones, lo que significó un incremento de 47.5% entre el 2011 y el 2015.

En este sentido, la logística contribuye a optimizar los flujos de las cadenas de suministro para generar mayor valor en un mundo en el que las cadenas productivas y de distribución son cada vez más complejas y en las que hay requisitos específicos, como la calidad, el precio, el tiempo de entrega y, el más importante, el servicio al cliente.

Es por esta razón que hemos considerado importante analizar la manera como se está gestionando la función logística en este tipo de empresas y, fundamentalmente, si se tiene o no un conocimiento de esta función y de su interrelación con la cadena de suministro.

Así mismo, el cliente cada vez es más exigente en el servicio y se siente muchas veces partícipe del restaurante. Por eso, los restaurantes utilizan el concepto de cocina visible o transparente.

Una motivación adicional radica en apoyar los retos que los restaurantes enfrentan debido a los efectos de la pandemia de Covid-19, ya que tendrán que adecuarse a nuevas formas de la prestación de los servicios como por ejemplo en la preparación de los alimentos, la entrega de alimentos a domicilio y/o recojo en el punto de elaboración, actividades que implican seguir una guía técnica con la modalidad de servicio a domicilio que fue diseñada tomando como referencia las directrices para la validación de medidas de control de la inocuidad de los alimentos (OMS 2020).

ASPECTOS TEÓRICOS

Los aspectos que se estudian en el presente artículo, desde un enfoque de servipanorama, son los siguientes:

1. Las características de los restaurantes.
2. La perspectiva del cliente.
3. La problemática y oportunidades de mejora de los restaurantes.
4. La gestión de la calidad en la prestación de los servicios.

5. A continuación, se presentan los alcances teóricos de los aspectos que analiza el presente artículo.

Servipanorama

Hoffman (2012) indica que el conocimiento del servicio es un factor fundamental para el éxito de una empresa dado que los elementos intangibles del producto - servicio son difícilmente cuantificables. El autor plantea que el conocimiento pleno del servicio es adquirido principalmente mediante la experiencia de recibir dicho servicio de manera real. Asimismo, Hoffman introduce el concepto de beneficio como el posicionamiento de dicha experiencia del servicio en la mente del consumidor. El autor también indica que la experiencia del servicio implica mayor interacción con el productor de este en comparación con la experiencia de un producto.

Así mismo, Lovelock (2009) plantea tres etapas en el modelo de consumo de servicios. En primer lugar, el proceso se desarrolla en una etapa previa a la compra en la cual se reconoce una necesidad que debe ser satisfecha por el consumidor. En dicha etapa, el consumidor evalúa las alternativas que pueden satisfacer sus necesidades. En segundo lugar, se desarrolla la etapa del encuentro del servicio, donde se produce el encuentro entre el consumidor y el proveedor en el cual se desarrolla la experiencia del servicio mencionada por Hoffman. Finalmente, se produce la etapa posterior al encuentro en la cual el consumidor registra en su mente la experiencia que tuvo con el servicio. Dicha evaluación será la base para futuras decisiones tales como la aceptación o rechazo del servicio consumido.

En este estudio destacamos la importancia de la segunda etapa dado que el correcto conocimiento de la experiencia del servicio nos permitirá desarrollar el análisis del tema del tema de investigación.

Para ello, Lovelock (2009) menciona que el modelo SERVQUAL es un instrumento de medición diseñado para evaluar la calidad del servicio, el mismo que incluye cinco dimensiones: tangibles, confiables, respuesta, certidumbre y empatía. A través de esta herramienta los clientes pueden evaluar la calidad

del servicio al comparar las percepciones del servicio recibido y las expectativas.

La definición del servipanorama se refiere a la capacidad de gerenciar considerando la importancia del espacio físico, con el propósito de diseñar ambientes de servicios que impacten directa y positivamente en los comensales y colaboradores por igual. Las instalaciones deben diseñarse de modo que cumplan con las necesidades de las personas en los siguientes aspectos: forma de las condiciones ambientales, música, aromas, color y visibilidad en el panorama de la distribución del espacio y la funcionalidad.

En este sentido se plantea que las empresas estudiadas deben de desarrollar su servipanorama teniendo en mente su mercado objetivo y basándose en las necesidades de este, que está integrado por los siguientes tipos de clientes:

- Clientes económicos: toman su decisión de comprar basándose principalmente en el precio.
- Clientes personalizados: quieren ser atendidos y consentidos por tanto se fijan mucho menos en el precio.
- Clientes apáticos: buscan mayor atención personal y comodidad.
- Clientes éticos: apoyan a las empresas de su sector.

Para ampliar la definición del servipanorama se debe considerar, además, la introducción del concepto del *neuromanagement*, que de acuerdo con Néstor Braidot (2014) se trata de la aplicación de neurociencias cognitivas dirigidas al gerenciamiento y dirección de empresas, que se traducen en procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, inteligencia de equipos y la planificación y gestión de personas.

En el terreno local, según la Municipalidad de Miraflores (2020), la expectativa del turista luego de la pandemia es que de preferencia va a buscar lugares amplios y donde el aforo sea reducido. Esto incluye a hoteles y restaurantes donde se cumplan normas de bioseguridad y prevención.

Según Sheng-Hshiang Tsaur & Pei-Chun Lo (2020), “Emotion, in particular, has a vital bonding function, cementing a long-term

relationship between a business and the customer and converting customer emotion into loyalty”, (pp. 2). la emoción en particular, tiene una función vital de unión, pues desarrolla los cimientos para una relación a largo plazo entre el negocio y el cliente, convirtiendo la emoción del cliente en lealtad.

Por ello la necesidad de ser cada vez competitivos en los restaurantes a partir de generar nuevas experiencias a los clientes, a través de la interacción de los mismos en las instalaciones, de tal manera que se consolide una relación de proveedor-cliente en el futuro.

Función logística

Las características de los restaurantes se analizan a la luz de la logística, actividad que permite la optimización de los flujos de productos, información y dinero, dentro y fuera de la organización para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente interno como por ejemplo en el abastecimiento de las materias primas, materiales e insumos varios para brindar al cliente externo un producto competitivo, con atributos de calidad, precio y servicio.

La actividad logística se hace tangible a medida que se desarrollan seis procesos básicos:

1. Procesamiento de órdenes de pedido, generado por el cliente interno.
2. La gestión de inventarios, en términos de cantidad y valor.
3. La gestión de compras, en términos de cantidad, calidad, oportunidad y precios competitivos.
4. La gestión de almacenes, en términos de cantidad en stock, calidad y oportunidad, de manera tal de evitar el desabastecimiento de materiales y/o el sobre stock.
5. Gestión del transporte, para analizar la posibilidad de una tercerización que contribuya a incrementar el nivel de servicio al cliente, dándole seguridad y confianza.
6. Gestión de la distribución, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Con la aplicación del enfoque de cadena de suministro se busca lograr los siguientes objetivos

de gestión buscando siempre un excelente servicio al cliente:

- Disminuir la duración de los procesos operativos y administrativos,
- Reducir los costos y,
- Reducir los inventarios en la logística de entrada (insumos, materiales y repuestos) y en la logística de salida (productos terminados).

Para lograr ello se necesita una integración a nivel interno de organización y a nivel externo con los proveedores y clientes externos, evitando una duplicidad de funciones que genera un incremento innecesario en el uso de los recursos y de los costos de los procesos. Una herramienta que contribuye a dicha integración es el ERP (Planificación de Recursos Empresariales) que permite la gestión, en tiempo real, de los aspectos que vinculan a los actores de la cadena de suministro.

Asimismo, en la actualidad los restaurantes deben orientar sus procesos para implementar sus ventas a través del comercio electrónico. Es una de las necesidades que buscan los clientes para minimizar el contacto físico y las aglomeraciones, para ello se requiere que las transacciones sean realizadas mediante plataformas seguras de pago. Otro de los aspectos a tomar en cuenta en el comercio electrónico es que la entrega debe realizarse garantizando la frescura de los pedidos de los clientes, cumpliendo asimismo estrictos protocolos de bioseguridad. Si el cliente nota eso en un proveedor del servicio, es un punto a favor a la hora de tomar la decisión de establecer un vínculo comercial con éste.

Existe además una tendencia a promover el autoservicio, implementando ambientes o dispensadores para que el cliente recoja sus productos y se acerque a una caja a cancelarlos. De esta manera, el contacto o manipulación de productos es mínimo y el cliente se siente seguro en el ambiente del restaurante donde pueda encontrarse.

La perspectiva del cliente y la problemática y oportunidades de mojaré de los restaurantes

El análisis de la perspectiva del cliente se realiza a través de un análisis factorial exploratorio con el fin de identificar los elementos que definen los factores calidad de atención, condiciones de espera, condiciones ambientales y el pago de propinas por el servicio.

En cuanto a la identificación de la problemática y oportunidades de los restaurantes, esta es abordada de manera analítica y gráfica a través del árbol de problemas y, en segundo término, mediante el árbol de medios y fines. En el primero se identifican las causas de la situación problemática o de la realidad actual y en el segundo se muestra la realidad futura como resultado de la realización de las actividades que plantea, como una respuesta a la problemática identificada.

METODOLOGÍA

La investigación tiene un carácter descriptivo en base a la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria. A continuación, se presenta la metodología aplicada en cada uno de los tres aspectos analizados en el artículo.

Aspectos metodológicos para el análisis de las características de los restaurantes

Se ha realizado un estudio empírico con una muestra de 21 importantes restaurantes de Lima Metropolitana ubicados en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja y Surco. La población de esta zona posee el promedio de ingresos más altos de la ciudad.

Debemos señalar que este instrumento fue aplicado antes del inicio de la pandemia del Covid-19. La encuesta que está dividida en 5 partes tiene como objetivos:

1. Parte 1: Obtener información para establecer el grado de organización de la función logística.
2. Parte 2: Conocer los tipos de procesos logísticos que se vienen aplicando.
3. Parte 3: Evaluar la gestión y participación de los proveedores.
4. Parte 4: Evaluar la participación del cliente interno en el proceso logístico.
5. Parte 5: Investigar el grado de aplicación del enfoque de cadena de suministro o cadena total de abastecimiento.

La muestra se procesó empleando funciones estadísticas fundamentales del Excel.

Aspectos metodológicos de la perspectiva del cliente

Para este caso se aplicó una encuesta a clientes de restaurantes pertenecientes a Lima Metropolitana. Debemos destacar que esta encuesta fue aplicada antes del inicio de la pandemia del Covid-19. Este instrumento de recolección primaria empleó una escala de acuerdo y desacuerdo para todos los ítems analizados y recogió la opinión de los comensales en cuatro factores:

1. Factor 1: **Calidad de atención al cliente**, compuesto por las variables: las bebidas están a la temperatura adecuada; los mozos te acercan las cartas de bebida y comida apenas tomas asiento; los mozos son claros a la hora de brindar información sobre el menú; los mozos están preparados para atender adecuadamente al cliente; los servicios están separados para hombres, mujeres y minusválidos, y en buen estado; en los servicios se encuentra cantidad suficiente de jabón líquido, papel toalla y papel higiénico; el mozo le pregunta si el pago es en efectivo o con tarjeta de crédito.
2. Factor 2: **Condiciones de espera**, integrado por las variables: espacio para colocar objetos personales; le van informando sobre su turno de atención.
3. Factor 3: **Condiciones ambientales**, compuesto por las variables: comodidad de las sillas; tamaño de las mesas; distribución del espacio en el salón; estacionamientos.

4. Factor 4: **Pago de propinas por el servicio**, integrado por las variables: el mozo solicita la inclusión del 10% adicional como propina; el mozo le advierte al cliente que en la tarjeta de crédito no puede incluir la propina y la tiene que dar en efectivo de acuerdo con su voluntad.

La base de datos de la encuesta fue procesada con el programa SPSS, versión 25, empleando análisis factorial exploratorio.

Aspectos metodológicos para la identificación de la problemática y oportunidades de mejora de los restaurantes

Teniendo en consideración los hallazgos obtenidos a través de los instrumentos de recolección primaria que fueron aplicados, se empleó la metodología del marco lógico para la identificación de la problemática y oportunidades que los restaurantes de la zona enfrentan.

En primer lugar, se utilizó el árbol de problemas o de la realidad actual para formular un diagnóstico general de la situación actual e identificar los efectos de dicha problemática.

Luego, en segundo término, se aplicó el árbol de medios y fines con la finalidad de convertir la situación problemática actual en desafíos alcanzables para lograr la excelencia del servicio.

RESULTADOS

Características de los restaurantes

A partir de una encuesta realizada a los administradores de la muestra seleccionada de restaurantes de Lima Metropolitana se logró obtener información sobre la organización y el rol de la cadena de suministro y logística dentro de sus actividades. Asimismo, se pudo obtener información sobre los procesos logísticos que intervienen en sus operaciones, así como el grado de automatización presente.

Los resultados de la encuesta aplicada a los restaurantes, en relación con la logística y gestión de la cadena de suministro describen lo siguiente:

Parte 1: Organización

1. La función logística depende directamente de:

En esta pregunta se cuestiona a la empresa sobre la posición de la función logística al interior de la organización, analizando su autonomía o dependencia de otra área.

El 57.14% de empresas encuestadas han informado que la Función Logística depende directamente de la Gerencia de Administración.

Sólo un 14.28% del total de empresas encuestadas han informado que esta Función Logística, depende directamente de la Jefatura de Alimentos y Bebidas.

2. La función logística está compuesta por las siguientes dependencias:

En esta pregunta se cuestiona a la empresa sobre la manera en que está estructurada la Función Logística al interior de su organización.

La casi totalidad de encuestados, comparten la idea de que las tres funciones (Compras (100%), Almacén (85.71%) y Control e Inventarios (52,38%) componen la estructura de la Función Logística.

3. La función logística a su cargo tiene tercerizadas las siguientes actividades:

Sólo el 47.62% del total de empresas encuestadas, respondieron que la única fusión que la tienen tercerizada es Transportes. El otro 52.39% opinaron que no tienen ninguna fusión tercerizada.

Parte 2: Procesos

1. ¿Cada cuánto tiempo revisa o actualiza su proceso?

El 90.48% del total de empresas encuestadas afirmaron que la actualización es un proceso continuo. Lo interesante de esta pregunta es que ninguna empresa encuestada contestó que no lo hacen.

2. Actualmente, ¿utiliza algún software para el proceso logístico?

El 76.19% del total de empresas encuestadas, contestaron que sí usan un software para el proceso de compra. Sólo el 23.61% dijeron que no cuentan con un software para el proceso de compra.

3. La respuesta común a la pregunta 3, en las empresas que no utilizan software, es que el principal motivo es que no cuentan con un tamaño de operaciones relevante para este tipo de inversión. De acuerdo con los entrevistados, el tamaño de las operaciones está en función del número de locales abiertos y operando de manera regular.

4. Las respuestas a la pregunta 4 no se han considerado para el análisis, porque los softwares utilizados por las empresas encuestadas son de tipo transaccional, sólo registran movimientos de kardex de inventario y no tienen capacidad de integrar información de manera oportuna.

5. Si contestó si a la pregunta 2, ¿qué actividad del proceso logístico desarrolla su software?

Del total de empresas encuestadas, el 76.19% contestaron que el proceso logístico desarrolla los procesos de compras, generación de pedidos de material y almacenes y sólo el 57.14% que también desarrolla el proceso de control de inventarios.

Parte 3: Proveedores

1. ¿Qué modalidades de adquisición utiliza su empresa para establecer contacto con el proveedor?

Del total de empresas encuestadas, el 90.48% contestaron que las modalidades utilizadas son la vía telefónica y a través del correo electrónico.

2. Al evaluar su cuadro comparativo. ¿qué factores analiza para tomar la decisión de elegir al ganador de la buena pro?
De lo informado por las empresas encuestadas, se puede deducir que:
 - A. En primer lugar, calidad: 95.24%
 - B. En segundo lugar, precio: 52.38%
 - C. En tercer lugar, tiempo de entrega: 47.62%
 - D. En cuarto lugar, cantidad: 47.62%
 - E. En quinto lugar, forma de pago: 42.86%
 - F. En sexto lugar, lugar de entrega: 47.62%

3. En la mayoría de los contratos por compra de bienes, ¿que se solicita a los proveedores?
El 80.95% de las empresas encuestadas, solicitan entregas totales según fecha prometida de entrega. En cambio, el 19.05% de las empresas encuestadas respondieron que aceptan entregas parciales.

4. ¿Su empresa cuenta con un registro de proveedores?
La totalidad de empresas encuestadas ósea el 100%, contestaron que si tenían Registro de Proveedores.

5. Si su respuesta fue no a la pregunta 4, indique ¿cómo obtiene la relación de proveedores para su proceso de compra?
La modalidad más utilizada por las empresas en conseguir proveedores es a través de las páginas amarillas de la guía telefónica e internet.

6. Si su respuesta fue si a la pregunta 4, indique cada cuanto tiempo actualiza su registro de proveedores.
De la totalidad de empresas encuestas, el 14.29% respondió que lo actualiza Anualmente, el 38.10% contestó que lo hace Mensualmente y el 47.62% contestó que el actualizar el Registrar a Proveedores es un proceso dinámico.

7. El contacto con proveedores lo realiza:
En esta pregunta, el 66.67% contestó que lo hace para cada proceso de compra y el 33.33% contestó que el contacto con los proveedores es constante.

8. ¿Hace participar al proveedor en la confección de sus planes y programas de compra?
De la totalidad de empresas encuestadas, sólo una de ellas que representa el 4.76% contestó que no lo hace participar. El otro 95.24% de empresas participantes, contestaron que no los hacen participar.

9. ¿Cuántos proveedores mantiene por familia o categoría (conjunto de ítems con características comunes)?
Las respuestas a esta pregunta tuvieron el siguiente resultado:

A. Entre 1 y 3	23.81%
B. Entre 4 y 6	47.62%
C. Más de 6	28.57%

Parte 4: Clientes internos

1. Como función logística, ¿participa con los clientes internos en la elaboración de sus diferentes planes?
El 85.72% de empresas encuestadas, contestaron que sí participan los clientes internos en la elaboración de sus diferentes planes. El 14.28% contestaron que no.

2. ¿Los cambios en el comportamiento de la demanda, son comunicados por el cliente interno?
Las respuestas a esta pregunta tuvieron el siguiente resultado:

A. Cuando se presentan:	100.00%
B. No porque es responsabilidad de Logística:	9.52%
C. Debe ser contemplado en el software:	90.48%

3. El factor servicio al cliente interno, se mide por:

Las respuestas a esta pregunta tuvieron el siguiente resultado:

- A. Calidad de los materiales: 85.71%
- B. Oportunidad en la llegada de los materiales solicitados: 85.71%
- C. Intercambio de información en tiempo real: 3.30%

De los resultados podemos deducir que el servicio al Cliente Interno se mide a través de la Calidad y oportunidad en la llegada de los materiales solicitados.

Parte 5: Gestión de la cadena de suministro – SCM

Las preguntas contenidas en este último bloque de la encuesta están orientadas a comprobar si en los niveles gerenciales de la empresa se conoce el concepto de cadena total de abastecimiento y se si utiliza como herramienta para la optimización del logro de los objetivos de la organización.

1. ¿Tiene conocimiento, sobre la existencia de la cadena total de abastecimiento - SCM?

La respuesta fue afirmativa en un 95.94%. Sólo una empresa respondió que no tiene conocimiento.

2. Si su respuesta fue si a la pregunta 1., indique ¿de qué manera aplica los conocimientos de la cadena total de abastecimiento – SCM?

- A. Se mantiene un software integrador a nivel empresa: 76.19%
- B. Se ha mejorado la relación Cliente – Proveedor: 42.86%
- C. Se generan contratos con Proveedores a largo plazo: 38.10%
- D. Se intercambia información con Proveedores y Clientes: 52.38%
- E. Se está optimizando el uso de recursos: 71.43%

- F. Se han eliminado actividades que no generan valor: 23.81%

3. ¿Si su respuesta fue no a la pregunta 1, sírvanse indicar el por qué?

La respuesta a esta pregunta fue única (4.76% del total de empresas encuestadas) en el sentido que esta empresa no aplica los conocimientos de la Cadena Total de Abastecimiento únicamente por desconocimiento.

Los resultados observados, como se verá más adelante, en el punto Análisis de la problemática y oportunidades de mejora de los restaurantes, se traducirán en acciones inmediatas, no solo para mejorar el desempeño de la cadena de suministro, sino, fundamentalmente, para lograr la sobrevivencia de los restaurantes en esta etapa de apertura de la economía debido a la pandemia del Covid-19.

En el Perú, después de un período de cuarentena obligatoria, de manera paulatina se están restableciendo las operaciones en diversos sectores económicos. Los restaurantes están retomando sus actividades en medio del temor de la población a contagiarse con el virus del Covid-19.

En estas circunstancias, una gran proporción de restaurantes se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad debido al riesgo de suspensión de sus actividades además de enfrentar un panorama de operación donde los ingresos no cubren al menos sus costos variables. De hecho, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) en su informe de la Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional – julio 2020, indica que el sector Alojamiento y Restaurante ha sufrido una caída del 54.98% durante el período enero – julio 2020.

En este escenario, los restaurantes, además, son responsables de la implementación de procedimientos en la preparación y entrega a domicilio de los alimentos que eliminan los riesgos de contagio del Covid-19. En ese sentido, el Gobierno del Perú (2020) ha tomado una serie

de medidas relacionadas a la reactivación del sector de restaurantes las cuales se definen en el “Protocolo Sanitario de Operación ante el Covid-19 para restaurantes y afines en la modalidad de atención en salón” emitido el 8 de mayo del 2020.

Perspectiva del Cliente

Para conocer la percepción que los clientes tienen sobre la atención en los restaurantes de Lima Metropolitana, se emplearon escalas de acuerdo y desacuerdo, en las que los encuestados valoraron desde uno hasta cinco su grado de desacuerdo y de acuerdo total, respectivamente, con los ítems propuestos.

TABLA 1
Análisis Factorial

Variable	Componente			
	Factor 1: Calidad de atención al cliente	Factor 2: Condiciones de espera	Factor 3: Condiciones ambientales	Factor 4: Pago de propinas por el servicio
X1	Comodidad de las sillas		0.726	
X2	Tamaño de las mesas		0.737	
X3	Distribución del espacio en el salón		0.784	
X4	Estacionamientos		0.766	
X5	Espacio para colocar objetos personales	0.757		
X6	Le van informando sobre su turno de atención	0.720		
X7	Las bebidas están a la temperatura adecuada	0.767		
X8	Los mozos te acercan las cartas de bebida y comida a penas tomas asiento	0.803		
X9	Los mozos son claros a la hora de brindar información sobre el menú	0.851		
X10	Los mozos están preparados para atender adecuadamente al cliente	0.834		
X11	Los servicios están separados para hombres, mujeres y minusválidos, y en buen estado	0.754		
X12	En los servicios se encuentra cantidad suficiente de jabón líquido, papel toalla y papel higiénico	0.778		
X13	El mozo le pregunta si el pago es en efectivo o con tarjeta de crédito	0.753		
X14	El mozo solicita la inclusión del 10% adicional como propina			0.762
X15	El mozo le advierte al cliente que en la tarjeta de crédito no puede incluir la propina y la tiene que dar en efectivo de acuerdo a su voluntad			0.819

Al realizar un análisis factorial quedaron quince ítems, todos los demás fueron eliminados porque sus cargas en los factores no fueron lo suficientemente altas como para lograr un ajuste aceptable. En la Tabla 1 se aprecia los cuatro factores identificados y los ítems que los conforman.

Este procesamiento define claramente los cuatro factores más importantes para los clientes de este segmento de restaurantes, tal como se puede apreciar en la Tabla 2.

- El primer factor o componente denominado Calidad de atención al cliente explica el 66.9% de la varianza y

está compuesto por las siguientes variables: las bebidas están a la temperatura adecuada; los mozos te acercan las cartas de bebida y comida apenas tomas asiento; los mozos son claros a la hora de brindar información sobre el menú; los mozos están preparados para atender adecuadamente al cliente; los servicios están separados para hombres, mujeres y minusválidos, y en buen estado; en los servicios se encuentra cantidad suficiente de jabón

líquido, papel toalla y papel higiénico; y el mozo le pregunta si el pago es en efectivo o con tarjeta de crédito.

- El factor 2, denominado Condiciones de espera, explica el 5.6% de la varianza y está compuesto por las siguientes variables: espacio para colocar objetos personales; le van informando sobre su turno de atención.

TABLA 2
Cargas factoriales de los componentes o factores

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	20.739	66.901	66.901	20.739	66.901	66.901	9.949	32.094	32.094
2	1.738	5.606	72.507	1.738	5.606	72.507	7.346	23.698	55.791
3	1.500	4.839	77.346	1.500	4.839	77.346	5.240	16.904	72.695
4	1.014	3.270	80.616	1.014	3.270	80.616	2.455	7.921	80.616
5	0.769	2.479	83.095						
6	0.662	2.135	85.230						
7	0.581	1.874	87.104						

- El factor 3, denominado Condiciones ambientales explica el 4.84% de la varianza y está integrado por las siguientes variables: comodidad de las sillas; tamaño de las mesas; distribución del espacio en el salón; Estacionamientos.
- El factor 4, llamado Pago de propinas por el servicio, explica el 3.2% de la varianza y está integrado por las siguientes variables: el mozo solicita la inclusión del 10% adicional como propina; el mozo le advierte al cliente que en la tarjeta de crédito no puede incluir la propina y la tiene que dar en efectivo de acuerdo con su voluntad.

El análisis factorial realizado también tiene validez para la situación actual que atraviesa la humanidad, ya que el factor Calidad de atención

al cliente incorpora las condiciones adecuadas más valoradas que son necesarias en una atención post cuarentena. Por ejemplo, se valora que los mozos estén preparados para una atención adecuada, que consideramos tiene un carácter evolutivo, es decir, siempre actualizada a las circunstancias. De la misma manera, el estado óptimo de los servicios higiénicos es esencial en la calidad de la atención en cualquier circunstancia.

Los otros factores también son evolutivos y actuales, especialmente, las condiciones de espera y las condiciones ambientales. Es importante reconocer que la importancia de estos dos constructos, en la nueva realidad, podría aumentar en relación con los resultados de la encuesta que fue aplicada antes del inicio de la pandemia.

Análisis de la problemática y oportunidades de mejora de los restaurantes

Este acápite recoge los hallazgos obtenidos en el análisis de las características de los restaurantes y de la perspectiva del cliente, y plantea, a través del árbol de la realidad futura, los aspectos que deben mejorar los restaurantes de Lima Metropolitana para lograr un servicio de excelencia.

Así mismo, debido a la pandemia de Covid-19, los restaurantes han permanecido cerrados y solamente se permitió la entrega de alimentos a domicilio y/o recojo en el punto de elaboración. Para ello, se debe seguir una guía técnica para restaurantes y servicios afines con modalidad de servicio a domicilio para el año 2020.

En este proceso de implementación de la guía, es responsabilidad de los restaurantes considerar los siguientes aspectos:

- **Contaminación cruzada:** Es la transferencia de contaminantes, en forma directa o indirecta, desde una fuente de contaminación a un alimento.
- **Contaminante:** Cualquier agente biológico o químico, materia extraña u otras sustancias no añadidas intencionalmente a los alimentos y que puedan comprometer la inocuidad o la aptitud de éstos.
- **Desinfección:** Reducción del número de microorganismos mediante agentes químicos o métodos físicos higiénicamente satisfactorios, a un nivel que no ocasiona daño a la salud.
- **Inocuidad de los alimentos:** La garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destinan.
- **Modalidad de servicio a domicilio:** Es aquella en la cual el restaurante o servicio afín reparte el alimento directamente hacia el consumidor final.
- **Servicios afines:** Servicios que preparan y expenden alimentos, tales como cafeterías, pizzerías, confiterías, pastelerías, salones de té, salones de reposterías, salones de comidas al paso, salones de comidas rápidas, fuentes de soda, bares, entre otros. También se incluyen los servicios de restaurantes y servicios afines de hoteles, clubes y similares.

Adicionalmente, en el marco de la Fase III de reactivación de la economía, se ha establecido el “Protocolo sanitario de operación ante el Covid-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón” (2020). En este documento donde se detalla los pasos a seguir para que el restaurante pueda operar no solamente en las modalidades mencionadas anteriormente - recojo en tienda y entrega a domicilio- sino también que permita abrir el salón. Podemos mencionar los siguientes aspectos a considerar por parte del restaurante:

- Uso de mascarillas por parte del personal.
- Respetar el distanciamiento social de al menos 1 metro.
- Aforo permitido de 40% de la capacidad del salón.
- Señalar las líneas de espera para el ingreso de tal manera que se reste el metro de distancia social.
- Implementar en las zonas de atención al cliente mamparas y/o mantener una distancia de 2 metros respecto al cliente.
- Mantener los ambientes ventilados de manera natural.
- Implementar registros de asistencia del personal previniendo el contagio ante el Covid-19.

Consideramos importante mencionar las condiciones requeridas para esta reapertura de los restaurantes ya que definitivamente van a formar parte de la calidad de servicio en la etapa post-pandemia. El cliente se debe sentir seguro que va a poder ir con su familia a un lugar donde pueda disfrutar una experiencia no solamente

relacionada a la comida, sino donde también se seguro en términos sanitarios.

Todavía estamos en una etapa donde tenemos que aprender a “convivir con el virus” hasta que llegue la vacuna. Por lo que todos los esfuerzos que realicen los empresarios serán recibidos con buenos ojos por el cliente.

Por otra parte, también se van a considerar cambios en la Cadena de Abastecimiento, ya que los proveedores y clientes también deben seguir protocolos de seguridad. En el caso de los proveedores, se deben utilizar elementos de protección personal (EPP) como mascarilla y cofia. De no contar con ellos, la empresa les debe facilitar. Caso contrario, no podrán ingresar a las instalaciones.

En el caso de los clientes, que son el último eslabón de la cadena de abastecimiento, se les debe tomar la temperatura al ingreso, verificar el

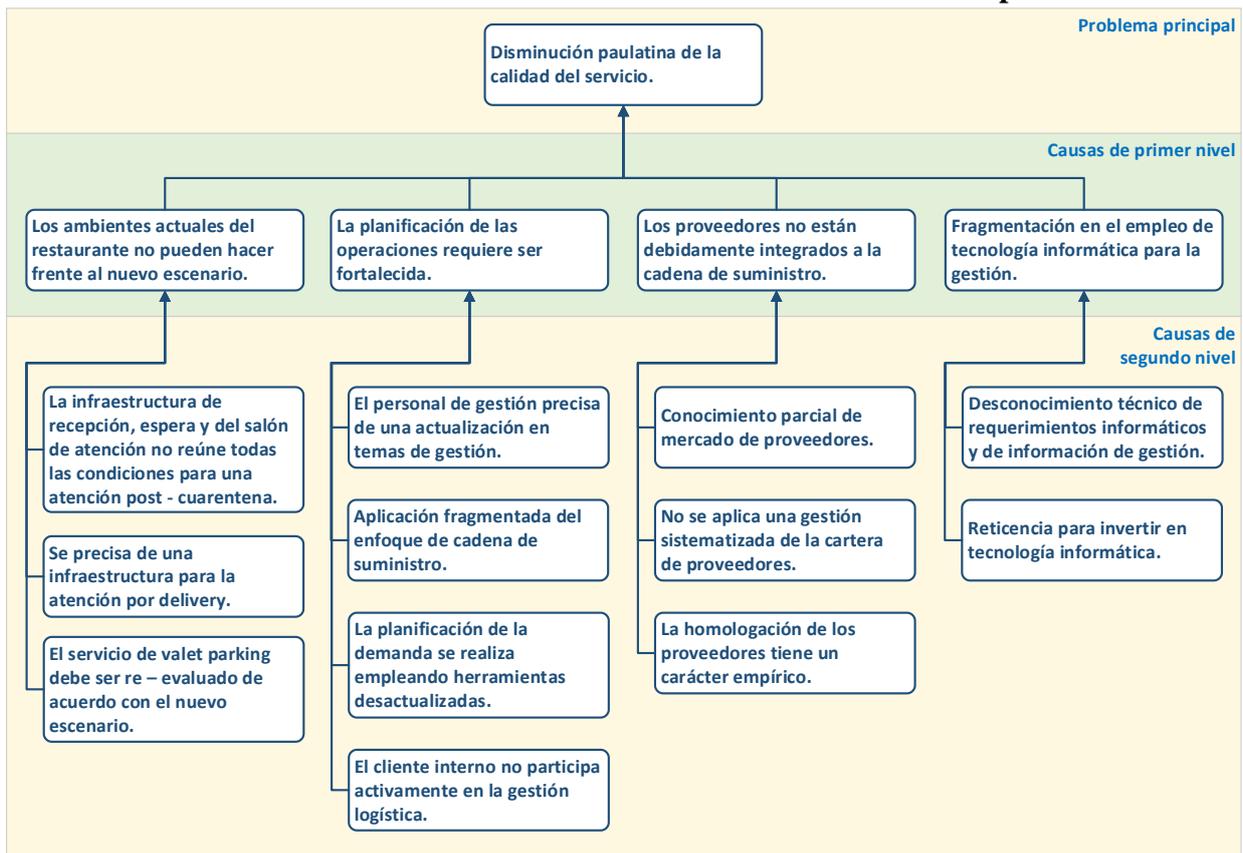
uso de mascarilla, colocar medios para la desinfección del calzado y proporcionar una estación para el lavado con agua y jabón.

Teniendo en consideración el análisis previo, en primer lugar, se ha identificado el problema principal de este segmento empresarial como “Disminución paulatina de la calidad del servicio”, cuyas causas de primer nivel son las siguientes:

- Los ambientes actuales del restaurante no pueden hacer frente al nuevo escenario.
- La planificación de las operaciones requiere ser fortalecida.
- Los proveedores no están debidamente integrados a la cadena de suministro.
- Fragmentación en el empleo de tecnología informática para la gestión.

Así mismo, para cada una de estas causas se han precisado las causas de segundo nivel, tal como se puede apreciar en la figura 2.

FIGURA 2
Árbol de la situación actual de los restaurantes de Lima Metropolitana



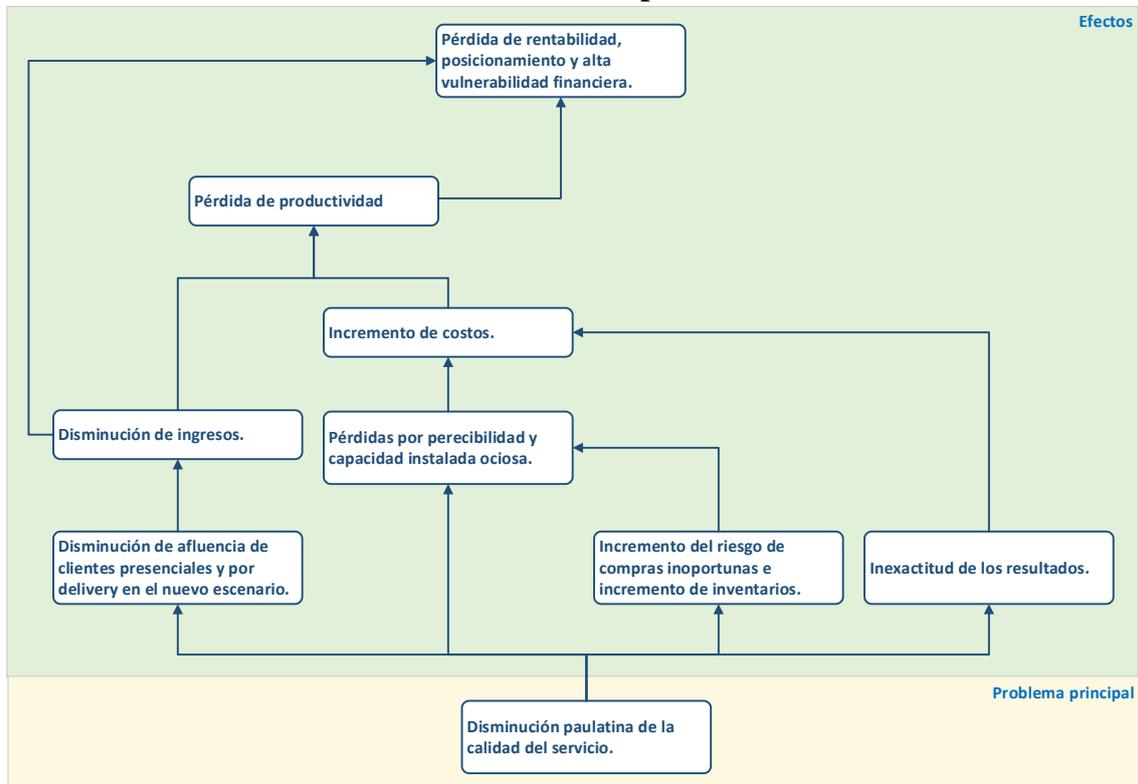
En cuanto a los efectos negativos, es importante destacar que, tras de estos subyacen

principalmente indicadores. En la primera línea de efectos se identifican: la disminución de la

afluencia de clientes en el nuevo escenario post – cuarentena, el incremento del riesgo de compras inoportunas y la inexactitud en los resultados.

A la vez, estos efectos tienen influencia directa sobre costos e ingresos, con su consecuente impacto en la productividad, posicionamiento y generando una alta vulnerabilidad financiera, tal como se observa en la figura 3.

FIGURA 3
Efectos de la situación problemática



De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI-, la actividad de restaurantes (servicio de comidas y bebidas) decreció en 82.30% en junio 2020 en comparación al 2019. Esto a raíz de la cuarentena estricta impuesta por el gobierno como parte de las medidas para frenar el avance de la pandemia.

Esta muestra se realizó en base a las respuestas de 1,026 empresas. Llegando en algunos sectores –como restaurantes- a disminuir en 50.28%. A pesar del programa Reactiva Perú y la apertura de la fase III con los protocolos de seguridad mencionados, aún es un año muy complicado para el sector (Ver figura 4).

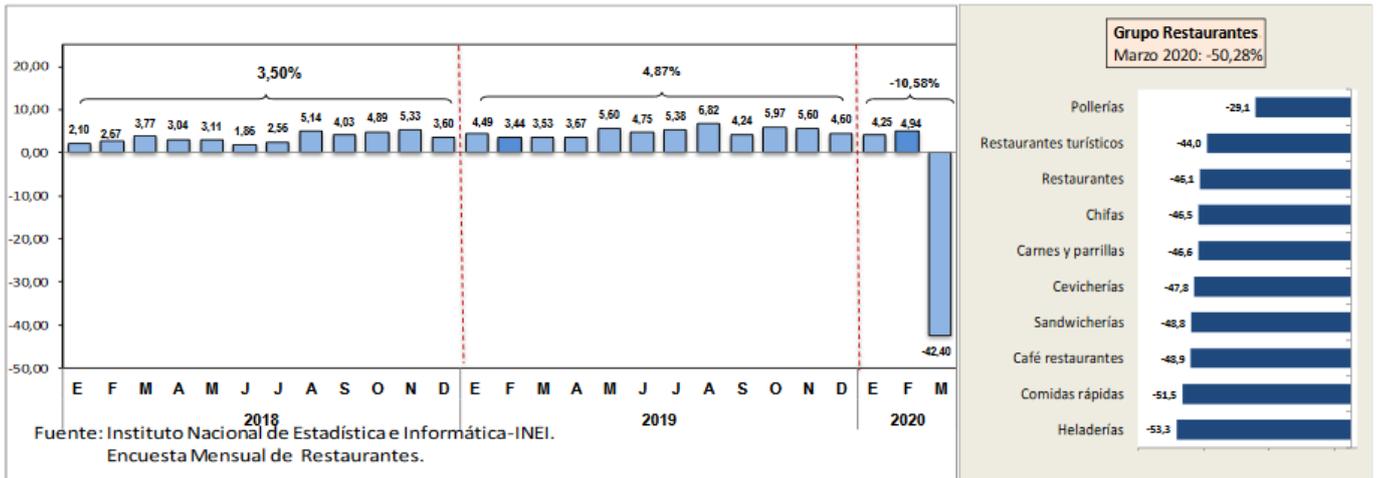
En el nuevo escenario post – cuarentena, la problemática descrita representa un desafío para los restaurantes de Lima Metropolitana. Por ello, para esta nueva etapa se plantea el árbol de medios y fines, en el cual, de manera positiva, se propone el siguiente objetivo general: “Mejorar sustancialmente la calidad del servicio”.

Este objetivo despliega cuatro componentes o resultados esenciales a obtener en el más breve plazo, los cuales los redactamos de manera positiva, como logros:

- Los ambientes del restaurante han sido rediseñados
- La planificación de las operaciones ha sido fortalecida.
- Los proveedores han sido integrados a la cadena de suministro.

- Se ha implementado tecnología informática de avanzada para la gestión.

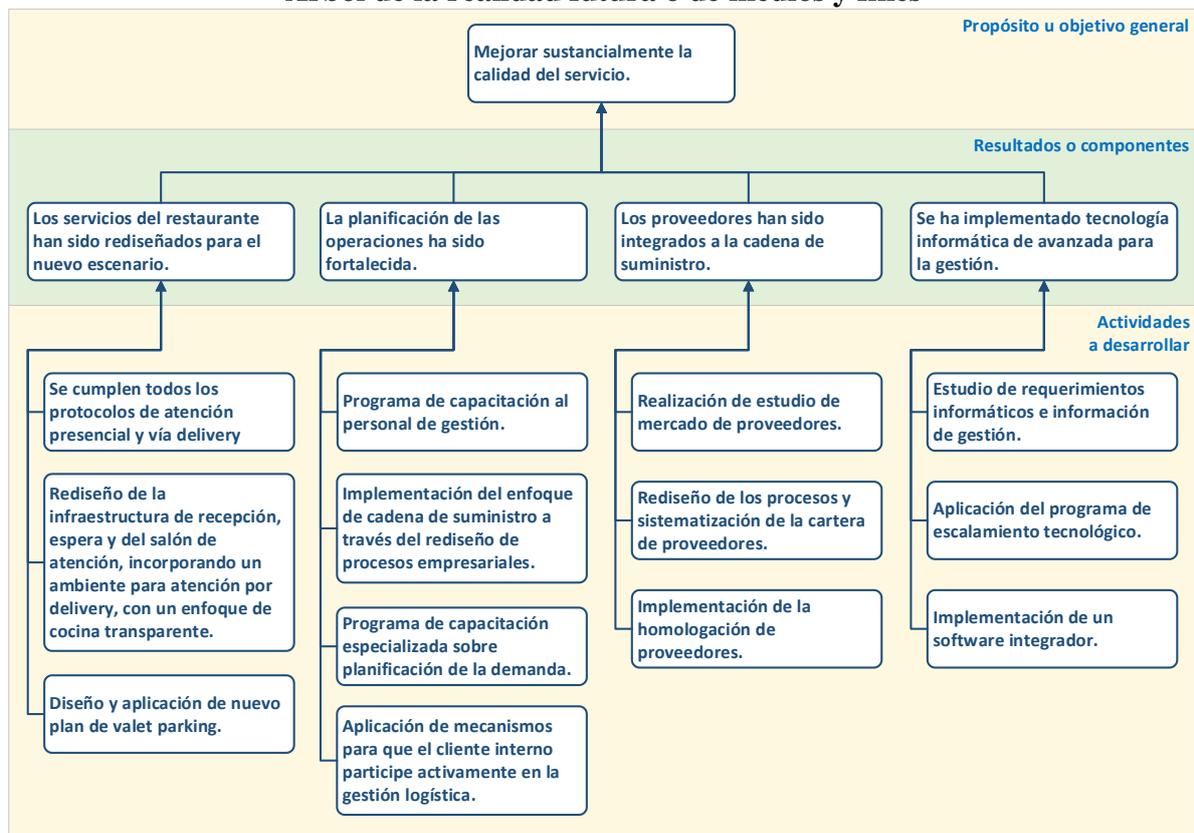
FIGURA 4
Análisis de disminución de ingresos en subsector restaurantes.



A la vez, cada resultado o componente se despliega en actividades concretas que deben ser realizadas para obtenerlos (ver figura 5). El logro

de los resultados impactaría positivamente sobre los indicadores que subyacen en los efectos del problema que se mostraron anteriormente.

FIGURA 5
Árbol de la realidad futura o de medios y fines



Es importante mencionar el reto del desarrollo sostenible a nivel restaurantes. Es decir, el cliente

busca comida saludable y también que los desperdicios sean los mínimos posibles. Eso es

valorado por un cliente socialmente responsable y forma parte de la estrategia de negocio. Al-Obady y otros (2022) mencionan que “Food waste can be reduced by developing technology that can be utilized in different parts of the food value chain and through education programs that focus on consumers' behavior on healthy lifestyles and sustainable consumption”. Es decir que El desperdicio de alimentos se puede reducir mediante el desarrollo de tecnología que se pueda utilizar en diferentes partes de la cadena de valor de los alimentos y a través de programas de educación que se centren en el comportamiento de los consumidores sobre estilos de vida saludables y consumo sostenible.

CONCLUSIONES

El presente artículo proporciona la perspectiva del servipanorama, relacionando las características de los restaurantes, la percepción del cliente respecto a la atención presencial y el entorno, a través de la identificación de la problemática de estas empresas.

La relación con los proveedores actualmente es de tipo reactiva, sólo se activa cuando se tiene la necesidad de comprar algo. Consideramos que hacer partícipes del proceso a los proveedores desde el diseño de los productos, con sus ingredientes, contribuiría a mantener una mayor relación a largo plazo y compromiso entre ellos.

Es importante que los proveedores ofrezcan sus productos mediante plataformas digitales y cumplan con los protocolos de seguridad en el momento de la entrega.

Las buenas prácticas de manipulación de alimentos garantizan la inocuidad del producto que recibe el cliente y crea fidelización cuando, por ejemplo, se aprecia cómo se prepara el plato que va a comer. El concepto de cocina transparente permite al cliente no solamente incrementar la expectativa por la experiencia que va a recibir, también le otorga una sensación de tranquilidad porque comprueba que las

condiciones de higiene en la preparación del alimento garantizan su salubridad.

Si bien esta investigación proporciona una visión global de la problemática y oportunidades del segmento empresarial analizado, el estudio es el punto de partida para futuras investigaciones en este campo. En primer lugar, se sugiere aplicar un enfoque longitudinal que, evolutivamente, proporcione posibles rutas de desarrollo empresarial en el campo de la gastronomía.

En segundo lugar, se sugiere incorporar las características directivas de los ejecutivos en el análisis de los restaurantes. Así mismo, ante el nuevo escenario, resultado de la pandemia del Covid-19, será muy importante agregar un análisis de resiliencia en este segmento empresarial, analizando más detenidamente el impacto de los protocolos de seguridad autorizados por el Ministerio de Salud (MINSA), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y las autoridades correspondientes.

En tercer término, en lo que respecta a la perspectiva del cliente, se sugiere identificar un modelo causal dinámico que, con un carácter predictivo, derive en mejores estrategias, brindando una seguridad total en el nuevo escenario post - cuarentena, logrando de esta manera una mayor lealtad y seguridad de los clientes.

En cuarto lugar, se debe analizar el impacto de la pandemia en el negocio de restauración y hospedaje. Existen distintas organizaciones que pueden proporcionar información al respecto. Por ejemplo, la Cámara Nacional de Turismo - CANATUR-, la Asociación de Hoteles, restaurantes y afines -AHORA-, la Cámara de Comercio de Lima -CCL-, entre otras organizaciones que apoyan al empresariado peruano.

REFERENCIAS

- Al-Obadi, M., Ayad, H., Pokharel, S., & Ayari, M. A. (2022). Perspectives on food waste management: Prevention and social innovations. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 190-208. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.02.012>
- Azanza, M. y Bermeo, I. (2016). *Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración; modelo de propuesta para “Parrilladas El Fogón”*. (Tesis de licenciatura. Universidad del Azuay, Ecuador).
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56 (Abril), 55-71.
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement. Del Management al Neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones*. Ediciones Granica
- Delgado, A., Vargas, E., Rodríguez, F. y Montes, J. (2017). Technology management in restaurants and validation of a measuring instrument. *Geontec*, 5(2), 23-40.
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de Stock en la logística de almacenes (2da ed)*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Gárate, J. (2017). *Elaboración del cuadro de mando integral para el “Manual de servucción de la industria ecuatoriana de restauración”*. Caso aplicado: Bar-restaurant “Los Arrecifes”. (Tesis de licenciatura. Universidad del Azuay, Ecuador).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Informe Técnico - Producción Nacional - Agosto 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Nota de prensa sobre impacto del COVID-19 en el negocio de restaurantes*. Junio 2020. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2020.pdf>
- Gobierno del Perú (2020). *Protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (PRODUCE) - Guía*. 8 de mayo de 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/694492/Protocolo_Restaurantes_y_Afines__Produce_.pdf
- Hoffman, K. y Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos (4ta ed.)*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia (6ta ed.)*, México: Pearson Educación.
- Lozano, G y Alvarez, L. (2020). *Cuál será la nueva normalidad a partir de la crisis del COVID-19 2020*. México: Mancera S.
- Meehee, C., Bohn, M., Jin, S. y Kang, S. (2018). *International Journal of contemporary hospitality management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0016>
- Ministerio de la Producción (2020). *Protocolo de medidas preventivas de bioseguridad frente al covid-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de entrega a destino y recojo*. Perú.
- Ministerio de la Producción (2020). *Protocolo sanitario de operación ante el covid-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón*. Perú.
- Municipalidad de Miraflores (2020). *Plan de desarrollo turístico local (PDTL) 2021-2025 del distrito de Miraflores*. Perú.
- Organización Mundial de la Salud (OMS)-Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2008). *Directrices para la validación de medidas de control de la inocuidad de los alimentos*. http://www.fao.org/input/download/standards/11022/CXG_069s.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS)- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). Inocuidad de los alimentos. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/food-safety>

Reimer, A. y Juehn, R. (2005). The impact of servicescape on quality perception. Tomado de *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 785-808. <https://doi.org/10.1108/03090560510601761>

Sheng-Hshiang Tsaur & Pei-Chun Lo (2020): Measuring memorable dining experiences and related emotions in fine dining restaurants, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 887-910. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1748157>

Spence C., Smith B. y Auvray, M. (2015). Confusing tastes and flavours. En D. Stokes, M. Matthen y S. Biggs, *Perception and Its Modalities*, 247-274. Oxford: Oxford University Press

Supply Chain Operations Reference Model. Version 12. American Production and Inventory Control Society. (2017).

Vera, J. y Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes. *Revista Innovar*, 27(63), 43-59. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60665>

World Travel Awards (2018). El mejor destino culinario del mundo 2019. Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2019>