

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los factores y variables de crecimiento-
supervivencia empresarial de un grupo de mypes del
subsector restaurantes en el marco del programa Reactiva
Perú en Lima en el período 2020 - 2021

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Pamela Stephanie Mendoza Junchaya

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Acxel Driuck Vidal Velazco

Asesor:

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 2024

La tesis:

Análisis de los factores y variables de crecimiento - supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 – 2021

Ha sido aprobada por:

Mgtr. Walther Leandro Cuadros

[Presidente del Jurado]

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

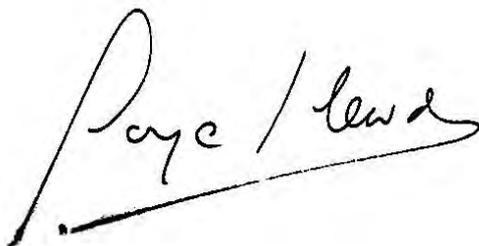
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jorge Eduardo Mendoza Woodman, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panadería artesanal en lima metropolitana. Estudios de casos múltiples”, de los autores Pamela Sthepanie Mendoza Junchaya y Axcel Driuck Vidal Velazco, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/03/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 26 de marzo de 2024

Apellidos y nombres del asesor: Mendoza Woodman, Jorge Eduardo	
DNI: 07789896	
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8474-2367	

A mis padres, hermanas y amigos. Gracias a todos. Todo esto fue posible con su apoyo.
Gracias por nunca dudar de mí.

Pamela Mendoza

A mis padres, a mi hermano y amigos. Gracias a todos por su apoyo incondicional desde el
inicio de mi etapa universitaria.

Axel Vidal



RESUMEN

El propósito principal de la investigación fue analizar los factores y variables determinantes en el crecimiento - supervivencia empresarial de un grupo de seis mypes del subsector restaurantes ubicadas en Lima, las cuales accedieron al programa de financiamiento Reactiva Perú. Este estudio se realizó con un modelo elaborado en base a tres modelos teóricos, cuatro entrevistas exploratorias a algunos sujetos de estudio, y la validación de expertos en crecimiento empresarial y gestión de restaurantes. Finalmente, los hallazgos se obtuvieron a partir del análisis de las entrevistas de campo codificadas con el software QDA Miner Lite. De tal manera, se identificó que el financiamiento cumplió con el objetivo principal al brindar liquidez a las empresas para continuar con la cadena de pagos a proveedores, trabajadores u otros, pero, también, contribuyó al crecimiento empresarial en términos de apertura de locales. Además, el crecimiento – supervivencia de los negocios estuvo determinado por otras variables complementarias al financiamiento pertenecientes al empresario, negocio y entorno.

Palabras clave: crecimiento, supervivencia, mypes, restaurantes, pandemia, COVID y Reactiva Perú.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema:	2
2. Objetivos y preguntas:	4
2.1. Objetivo general:.....	4
2.2. Objetivos específicos:	4
2.3. Pregunta general:.....	4
2.4. Preguntas específicas:.....	4
3. Justificación:.....	5
4. Viabilidad y limitaciones:	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Crecimiento y Supervivencia Empresarial.....	7
1.1. Definiciones de Crecimiento Empresarial	7
1.2. Definiciones de Supervivencia Empresarial	8
1.3. Modelos de crecimiento - supervivencia empresarial.....	10
2. Modelo de investigación.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	21
1. El COVID-19 en el Perú.....	21
2. El COVID-19 en el subsector restaurantes	22
3. Reactiva Perú	25
3.1. ¿Qué es el programa Reactiva Perú?	25
3.2. Alcance y resultados del programa Reactiva Perú.....	27
4. Mypes.....	30
4.1. Mypes en América Latina.....	30
4.2. Mypes en Perú	32
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	34
1. Alcance de la investigación	34
2. Diseño metodológico	34
2.1. Enfoque de la investigación	34
2.2. Estrategia de la investigación.....	35
2.3. Horizonte temporal.....	35
3. El sujeto de estudio.....	35
3.1. Unidad de observación	35
3.2. Muestra.....	35

4. Técnicas de recolección de datos	36
5. Técnicas de análisis	37
6. Secuencia metodológica	38
7. Evaluación de la validez y confiabilidad	39
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
1. Hallazgos centrales.....	41
1.1. Variables relacionadas al perfil del empresario.....	41
1.2. Variables relacionadas a las características del negocio	45
1.3. Variables relacionadas al entorno	49
2. Interpretación de resultados	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones	65
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	73
ANEXO A: Guía de entrevista a los sujetos de estudio	73
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos	76
ANEXO C: Matriz de operacionalización	78
ANEXO D: Matriz de sistematización de entrevistas	79
ANEXO E: Principales problemas de las empresas en Lima Metropolitana por el covid-19 (en porcentaje).....	82
ANEXO F: Resumen de las medidas financieras a favor de las mipymes frente a la pandemia de covid-19, 2020.....	83
ANEXO G: Principales programas y políticas en beneficio de las mipymes en Perú.....	84
ANEXO H: Evolución del número de mipymes, 2015 – 2019.....	85
ANEXO I: Evolución de la inclusión financiera de las mipymes, 2014 – 2019 (en porcentaje).....	86
ANEXO J: Cronología de eventos del COVID	87
ANEXO K: Evolución del PBI mundial, de América Latina y el Caribe, y Perú, 2015 – 2021	88
ANEXO L: PBI según actividad económica, 2007 – 2019.....	89
ANEXO M: Evolución del PBI del sector alojamiento y restaurantes.....	90
ANEXO N: Evolución de las fases de reanudación de las actividades económicas en el Perú, 2020	91
ANEXO Ñ: El COVID y el rompimiento de la cadena de pagos.....	92
ANEXO O: El proceso de creación de reactiva Perú.....	93
ANEXO P: Flujo de fondos del programa reactiva Perú	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo Avolio, Mesones y Roca	12
Tabla 2: Modelo de Machado	14
Tabla 3: Modelo de García	16
Tabla 4: Autores del modelo híbrido	19
Tabla 5: Préstamos y garantías de la primera etapa de Reactiva Perú.....	26
Tabla 6: Préstamos y garantías de la segunda etapa de Reactiva Perú.....	26
Tabla 7: Resultados de Reactiva Perú (en millones)	28
Tabla 8: Tipos de alcance en la investigación	34
Tabla 9: Secuencia de entrevistas de exploración, validación y campo	37
Tabla 10: Codificación de factores y variables	38
Tabla 11: Nivel de educación de los entrevistados.....	41
Tabla 12: Sujetos de estudio beneficiarios del programa Reactiva Perú.....	51



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Okpara y Wynn	11
Figura 2: Modelo híbrido	20
Figura 3: Evolución de la inclusión financiera de las mipymes, 2015 - 2020	29
Figura 4: Clasificación de organizaciones según Ley N.º 30056.....	32
Figura 5: Clasificación de créditos en el Perú	33
Figura 6: Secuencia metodológica	39
Figura 7: Variables del perfil del empresario determinantes en el crecimiento – supervivencia empresarial.	44
Figura 8: Variables del factor negocio determinantes en el crecimiento – supervivencia empresarial	49
Figura 9: Variables del entorno determinantes en el crecimiento – supervivencia empresarial...55	
Figura 10: Factores y variables determinantes en el crecimiento – supervivencia empresarial.....	60



INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas, en América Latina, tienen un papel importante como generadoras de crecimiento económico. De tal manera, representan el 99% de las empresas formales y el 61% del empleo formal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020a). Las mipymes, durante el año 2020, en el Perú, conformaron el 99,5% del grupo empresarial y abarcaron el 62,6% de los empleos. De dicho grupo empresarial peruano, las microempresas presentaron una participación de 95,2%; las pequeñas, 4,1%; y las medianas, 0,2% (PRODUCE, 2021). En el siguiente año, el porcentaje de mipymes fue el mismo en el Perú. Presentando variaciones en la estructura empresarial: el porcentaje de microempresas fue 95,6%; las pequeñas, 3.8%; y las medianas, 0,1% (PRODUCE, 2022).

En el 2020, ante las medidas de distanciamiento social y la suspensión de determinadas actividades económicas por el gobierno peruano, debido a la pandemia; diversos negocios de diferentes sectores fueron perjudicados. Por ello, como medida de apoyo el gobierno puso a disposición el programa Reactiva Perú, creado mediante el Decreto Legislativo 1455 y modificado con el Decreto Legislativo 1457. Dicho programa consistía en otorgar financiamiento a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con el objetivo de dar solución a la necesidad de liquidez y continuidad de la cadena de pagos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020b).

La presente tesis se desarrollará en el contexto anteriormente presentado, así mismo se analizará a un grupo de seis mypes del subsector restaurantes pertenecientes a la segunda categoría (cafeterías, bar restaurantes y juguerías) en Lima. Este estudio permitirá analizar los factores y variables del crecimiento - supervivencia empresarial de dicho grupo.

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, objetivos y preguntas, justificación, viabilidad y limitaciones de la investigación. El segundo capítulo, las definiciones y los modelos de crecimiento y supervivencia empresarial, y el modelo de investigación.

El tercer capítulo expone todo el contexto de la investigación: el COVID en el Perú, el impacto en el subsector restaurantes, el programa Reactiva Perú y las mypes. El cuarto capítulo, la metodología de investigación. El quinto capítulo presenta los hallazgos centrales y la interpretación de resultados. Por último, el sexto capítulo, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema:

En el 2020, ocurrió la propagación mundial de un virus denominado COVID-19. El cual paralizó tanto actividades sociales como económicas. Cada país emitió diferentes medidas para resguardar la salud pública. En el Perú, se dispuso únicamente el funcionamiento de negocios que provean productos de primera necesidad, higiénicos y ortopédicos, farmacias, ópticas y grifos; de igual manera, se limitó la circulación de los ciudadanos para la compra de artículos de primera necesidad o atención médica (Presidente de la República, 2020a).

De tal manera, las medidas de confinamiento provocaron una contracción significativa en la oferta, con el cierre temporal de millones de empresas. Por otro lado, la demanda por bienes y servicios disminuyó, ya que los consumidores enfrentaron una significativa falta de liquidez (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020). Así mismo, en el 2020, los principales problemas de los negocios operativos fueron la disminución de la demanda, altos costos de seguridad sanitaria, retraso en el cobro de facturas, paralización de la producción, pérdida del capital de trabajo, desabastecimiento de materias primas e insumos, enfermedad de trabajadores por el COVID, dificultad en la exportación de productos y otros (Ver Anexo E) (PRODUCE, 2021).

Ante ello, el gobierno peruano emitió diversas medidas financieras para mitigar el impacto de la pandemia en las empresas cuyo objetivo era incrementar la liquidez de las organizaciones (Ver Anexo F) (PRODUCE, 2021). Los principales programas y políticas en beneficio de las mipymes estuvieron orientados al financiamiento; medidas fiscales y aplazamiento de pagos; protección del empleo; y herramientas digitales y capacitación (Ver Anexo G) (OIT, 2020).

Una de las medidas de financiamiento fue Reactiva Perú, la cual consistió en otorgar créditos con la garantía del gobierno mediante entidades financieras para las empresas con la finalidad de que estas puedan enfrentar sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores, asegurando la cadena de pagos de la economía nacional (Presidente de la República, 2020c). El programa de financiamiento con mayor aporte fue Reactiva con 60 000 millones de soles divididos en dos etapas y garantías de 80% a 98%. Lo cual benefició a un total de 502 200 organizaciones de las cuales el 98,5% fueron mipymes (PRODUCE, 2021).

En antecedente a dicha situación, en el 2019, se registró 2.3 millones de mipymes aproximadamente con un crecimiento de 7,5%. De las cuales el 96,4% fueron microempresas; 3,5%, pequeña empresa; y 0,1%, mediana empresa. Solo el 5,5% de mipymes, en ese año,

accedió al sistema financiero regulado. El 24,4% del total de créditos otorgados directamente a las empresas fue para estas. La región con mayor número de mipymes fue Lima presentando un ratio mayor de inclusión financiera (6,2) en comparación a otros departamentos (PRODUCE, 2020).

En el 2020, se evidencia un crecimiento del acceso al crédito formal de las mipymes, debido al apoyo financiero del gobierno mediante el programa Reactiva Perú. Dicho grupo empresarial registró 1.5 millones con un descenso de 20,5%. El 95,2% fueron microempresas; 4,1%, pequeña empresa; y 0,2%, mediana empresa. Así mismo, el 31,9% accedió al crédito formal. El 35,9% del total de créditos directos fue para las mipymes. La mayor parte ubicada en Lima con un ratio de inclusión financiera de 6,2. (PRODUCE, 2021).

En el 2021, las mipymes fueron 2.1 millones aproximadamente con una disminución de 19%. El 95,6% eran microempresas; 3,8%, pequeña empresa; y 0,1%, mediana empresa. En ese año, solo el 8,1% accedió al crédito formal. Del total de créditos otorgados el 28,9% fue para las mipymes. Al igual que años anteriores, la mayor parte se encontraba en Lima (PRODUCE, 2022).

Los sectores empresariales que presentaron mayor cantidad de ceses durante el 2020 fueron actividad de comercio al por menor, comercio al por mayor, otros servicios, transporte y almacenamiento, y actividades de servicio de comidas y bebidas. Según departamentos, los más representativos en suspensión de actividades fueron Lima, La Libertad y Arequipa (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021).

En el 2021, los principales sectores con mayor número de bajas estuvieron comercio al por menor, comercio al por mayor, otros servicios, transporte y almacenamiento, y actividades de servicio de comidas y bebidas. De igual modo, las regiones con mayor número de cierres fueron Lima, La Libertad y Arequipa (INEI, 2022).

El incremento de participación de las mipymes en el acceso al crédito formal, en el 2020, es significativo y atípico en comparación a los años vecinos. Esto debido a las medidas financieras del gobierno por la pandemia como Reactiva Perú. Sin embargo, en el mismo periodo se presenta una reducción de dicho grupo empresarial que continua en el siguiente año, aunque en menor porcentaje. A diferencia de años anteriores en que las mipymes presentaron un crecimiento promedio de 8,3% anual del 2015 al 2019 (Ver Anexo H) (PRODUCE, 2020). Lo cual genera cuestionamientos sobre la efectividad del programa financiero cuya finalidad era apoyar a las empresas para afrontar la pandemia. Por ende, surge la interrogante de los motivos de supervivencia empresarial de las mypes al ser el grupo empresarial más beneficiado con el crédito.

Por lo tanto, la investigación abordará el análisis de los factores y variables de crecimiento - supervivencia empresarial de aquellas mypes que accedieron al programa Reactiva Perú en uno de los sectores (restaurantes) y regiones (Lima) más afectados en un periodo de tiempo del 2020 al 2021. De tal manera, que se podrá identificar si el acceso al financiamiento fue fundamental para la supervivencia de estas o se debió a la implicancia de otros aspectos.

2. Objetivos y preguntas:

2.1. Objetivo general:

- Analizar los factores y variables de crecimiento- supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 – 2021

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima
- Describir las motivaciones y necesidades consideradas por un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima para acceder al programa Reactiva Perú
- Describir el desempeño del programa Reactiva Perú en el crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima

2.3. Pregunta general:

- ¿Cuál es el análisis de los factores y variables del crecimiento-supervivencia de un grupo de mypes del subsector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 - 2021?

2.4. Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima?
- ¿Cuáles fueron las motivaciones y necesidades consideradas por un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima para acceder al programa Reactiva Perú?

- ¿Cuál fue el desempeño del programa Reactiva Perú en el crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima?

3. Justificación:

El presente estudio surge de la importancia de las mipymes respecto a la población empresarial de la cual conforman el 99,6% y como generadoras del 59% de empleo. De dicho grupo las mypes abarcaron el 99,5% en el 2019 (PRODUCE, 2020). A pesar de la importancia de las mipymes para la economía presentan una baja participación de 6,7% anual promedio de acceso al crédito entre el 2014 y 2019 (Ver Anexo I) (PRODUCE, 2020). El motivo principal por el cual las mypes no acceden al crédito son las garantías, ya que esto permite dar solución a los demás obstáculos como las altas tasas de interés, la informalidad y la asimetría de información (Quispe, 2020). Situación que se ve modificada con las medidas de financiamiento por la pandemia con Reactiva Perú que incrementó la participación de mipymes en el acceso al crédito al ejercer el gobierno un papel de garante ante las entidades financieras. De tal manera que, en el 2020, el 31,9% de mipymes accedió a financiamiento y obtuvo el 35,9% del total de créditos otorgados. Las mypes fueron las mayores beneficiadas con una participación de 98,5% (PRODUCE, 2021).

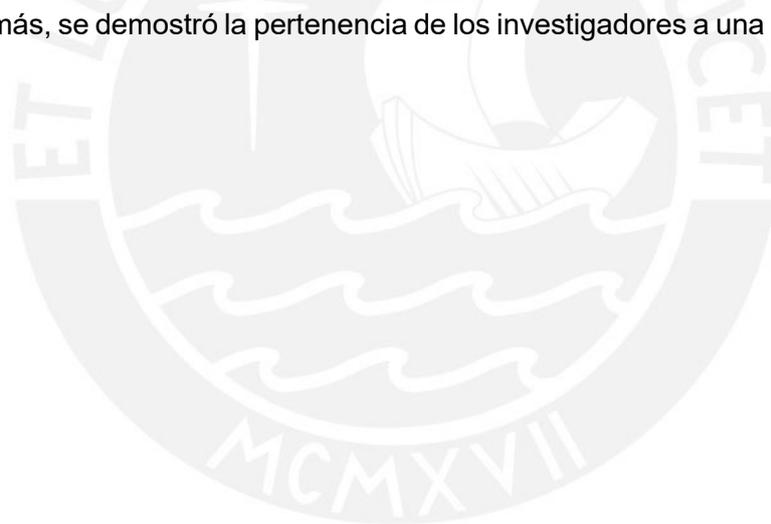
A pesar del apoyo financiero que se le brindó a este sector empresarial en crecimiento en años anteriores, la población de mipymes descendió en 20,5% y 19% en el año 2020 y 2021 respectivamente (PRODUCE, 2022). Lo cual generó cuestionamientos sobre los motivos que permitieron que algunas organizaciones sobrevivieran a esta etapa de crisis. Además, la oportunidad de poder investigar una situación en la que se le da solución al motivo principal, garantías, del bajo acceso al crédito para el grupo empresarial significativo en la economía, mypes, con el financiamiento del gobierno. Por ende, la presente investigación se centrará en el análisis de factores y variables en el crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes de uno de los sectores (restaurantes) y regiones (Lima) más afectados que accedió a Reactiva Perú. De tal manera, que la investigación contribuirá al conocimiento académico y a futuras medidas de apoyo empresarial orientadas al financiamiento.

4. Viabilidad y limitaciones:

La viabilidad de la investigación, según Ponce y Pasco, depende de la disposición de los recursos de tiempo, financieros y herramientas. Además, del acercamiento a los contactos y al contexto para realizar la parte empírica del estudio (2018). Respecto al tiempo, se contó con el periodo necesario, debido a que la tesis fue desarrollada en el último año de formación universitaria. Respecto a la parte financiera, el estudio no demandó una inversión fuera de

las posibilidades de los investigadores. Finalmente, la disposición de información para contactar a aquellas empresas con un perfil muy específico como el ser mype y beneficiaria del programa Reactiva Perú fue posible, pues el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en su página oficial proporciona la información sobre las empresas que accedieron a este crédito especificando datos como el RUC, la razón social, el monto del crédito, el monto de cobertura, la entidad financiera y la ubicación. Lo cual permitió contactar a dichos sujetos de interés para la investigación.

Por otro lado, una de las limitaciones de una investigación son los problemas vinculados con la selección muestral (Ponce y Pasco, 2018). Esta ha sido la principal limitante de esta tesis, ya que si bien se contó con la disposición de datos para contactar a los sujetos de interés. El brindar información de una empresa implica un acto de confianza; por lo cual, la confiabilidad de los negocios para la participación en el estudio fue una barrera con un grado de dificultad alto al ser los investigadores agentes externos. Así mismo, con la intención de dar solución a dicho acontecimiento se señaló que las finalidades del estudio eran estrictamente académicas, se brindó la posibilidad de que la participación de la empresa sea anónima y, además, se demostró la pertenencia de los investigadores a una unidad educativa.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo definir conceptos y exponer los modelos necesarios para lograr un entendimiento adecuado respecto a la relación del crecimiento con la supervivencia empresarial; y formular el modelo a aplicar en la tesis. En primer lugar, se define el crecimiento y la supervivencia empresarial; en segundo lugar, se detallan modelos teóricos y empíricos relacionados a estos dos conceptos. Finalmente, a partir de la revisión de la teoría, se formula el modelo híbrido que se utilizará en la investigación.

1.Crecimiento y Supervivencia Empresarial

1.1. Definiciones de Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial a nivel académico no posee un concepto estándar, pues existen diferentes posturas y percepciones sobre este término. Según Blázquez et al. (2006), existe dificultad para establecer una definición homogénea y consolidada que abarque todo lo que el concepto por sí mismo implica. Debido a que, se considera un error el intento de definir un término que por naturaleza no es homogéneo, pues este puede ser analizado desde diversas perspectivas como la sociología, organizacional, económica, financiera, etc. A continuación, se expondrán definiciones oportunas para el estudio en cuestión a partir de la búsqueda bibliográfica realiza.

Navas y Guerra definen al crecimiento empresarial como el producto o resultado de cambios cuantitativos en aumento en la cantidad de productos vendidos, cantidad de máquinas utilizadas, cantidad de colaboradores y otros (1996, citado en De la Cruz y Dominguez, 2022). Es decir, el crecimiento implica que la organización presente aumentos en diferentes aspectos de esta.

Por otro lado, Canals define el crecimiento empresarial como un medio para alcanzar objetivos y no como la finalidad principal de una empresa. Dado que, el crecimiento permite cumplir con los principales objetivos de la empresa que implican cambios o reestructuraciones para obtener algún beneficio (2000). Dicho autor se enfoca en la parte cualitativa, pero no omite la parte cuantitativa vinculada a los beneficios. Lo cual evidencia una postura más amplia respecto al concepto.

Así mismo, el crecimiento empresarial es la etapa en la que la organización se adapta a los cambios exigidos por el entorno o el espíritu emprendedor de los directivos. Por los cuales, la empresa se ve en la obligación de aumentar su capacidad de producción mediante ajustes internos o adquisición de nuevos recursos. Por ello, la organización debe realizar cambios que mantengan las modificaciones realizadas. Esto debe ir acompañado de la capacidad financiera de la empresa para ser competitiva en el tiempo (Blázquez Santana,

2005). Esta definición se enfoca en la adaptación exigida por el entorno o el empresario. La adaptación ocurre con el aumento de la capacidad productiva, lo cual implica modificaciones internas de la empresa o compra de activos.

Por último, el crecimiento empresarial se considera un proceso activo generador de cambios positivos para las organizaciones; el cual tiene objetivos de carácter cuantitativo que deben ser sostenidos por cambios de origen cualitativo (Aguilera y Puerto, 2012). Dicho de otra forma, objetivos medibles como el aumento en las ventas serán producidos por cambios cualitativos como la motivación de los empleados.

De todas las definiciones expuestas las seleccionadas para la definición del concepto de crecimiento empresarial para la investigación son Navas y Guerra (1996), y Aguilera y Puerto (2012). Lo cual permite definir el crecimiento de una organización como un proceso que implica transformaciones cualitativas que producen cambios cuantitativos como el aumento de la cantidad de ventas, el número de empleados u otros.

1.2. Definiciones de Supervivencia Empresarial

El concepto de supervivencia empresarial, de igual manera, no posee una definición estandarizada. Según las fuentes académicas examinadas, diversos autores presentan definiciones diferentes sobre dicho término. Además, lo que se ha podido encontrar es una serie de conceptos relacionados como sobrevivencia, subsistencia, resiliencia, perdurabilidad, éxito y fracaso. Lo cual, genera cierta dificultad para la definición del concepto de forma práctica. A continuación, se expondrán ciertas definiciones sobre supervivencia empresarial con la finalidad de seleccionar la más adecuada para la investigación.

Dada la diversidad de definiciones y conceptos relacionados se expondrá el término supervivencia desde el nivel más básico. Según la Real Academia Española [RAE], el concepto sobrevivir, verbo del sustantivo supervivencia o sobrevivencia, consiste en el hecho de continuar existiendo a pesar de la muerte de alguien, algún otro suceso adverso o con escasos recursos. De tal manera, que un agente permanece en el tiempo (2022a). A partir de ello, supervivencia o sobrevivencia es el término que se utiliza para nombrar a la acción de sobrevivir, definido anteriormente. Por otro lado, el concepto empresarial se define como la vinculación o la relación con las empresas o los empresarios (RAE, 2022b). Dada una definición base de ambos conceptos se puede inferir que la supervivencia empresarial es la acción de sobrevivir de las empresas; es decir, las organizaciones continúan con su existencia en un contexto adverso.

Por consiguiente, se expondrán algunas definiciones sobre el término utilizadas por diversos autores desde sus perspectivas en el campo de la investigación académica en relación con el sector empresarial. La supervivencia o sobrevivencia de las empresas implica

tanto el éxito como el fracaso (García, 2015). Es decir, se encuentra definido por dos términos opuestos: éxito y fracaso. El autor señala que el concepto fracaso puede constar de diversos acontecimientos como la quiebra, la fusión o la adquisición empresarial. También, puede incluir el fracaso en la insatisfacción de los grupos de interés. Así mismo, el éxito empresarial sería lo contrario; es decir, no detener las operaciones, no quebrar, no liquidar la empresa o el logro de objetivos empresariales (el rendimiento o el crecimiento).

Otro de los términos involucrados es el crecimiento. Este concepto está relacionado directamente con la supervivencia empresarial. Debido a que, a partir de la teoría y la aplicación de su estudio identificaron una relación entre el crecimiento y la supervivencia. Por ello, afirman que la supervivencia empresarial es el resultado del crecimiento de las empresas como estrategia (Morales et al., 2017).

Ortega y Moreno definen supervivencia empresarial con relación al transcurso de un período de tiempo que abarca desde el establecimiento de una organización en un mercado hasta la baja de esta o el momento en el que se realice la medición (2005, citado en Moreno et al., 2015). Esta definición se basa en el tiempo de vida interrumpido por el cese o el momento en el que se realice el estudio; es decir, el periodo de sobrevivencia logrado por la organización.

Desde otro enfoque la supervivencia está relacionada a las características personales de un emprendedor y también cómo este puede adaptarse al mercado y al entorno en el que se encuentra. La sobrevivencia empresarial es sinónimo de implementar las medidas correctas y adaptarse al entorno (Smallbone et al., 2012). Además, se menciona que la supervivencia describe mecanismos que influyen para que una empresa pueda subsistir en un sector determinado; estos pueden ser factores internos o externos, y acciones, interacciones y comportamientos de los agentes en un área determinada (Varona et al., 2014).

Se presentan múltiples definiciones, ya que esta depende de la perspectiva o postura de cada uno de los autores. Además, sobrevivencia es el término equivalente a supervivencia. Este término tiene relación con conceptos como éxito, fracaso y crecimiento. Las definiciones más apropiadas para la presente investigación son Morales et al. (2017); Ortega y Moreno (2005, citado en Moreno et al., 2015); y Varona et al. (2014).

A partir de las definiciones expuestas tanto de crecimiento como de supervivencia empresarial se identifica una relación estrecha entre ambos conceptos. Si bien no son conceptos equivalentes, no son independientes uno del otro. Dado que el aumento de una empresa en producción o ventas que son aspectos involucrados en el crecimiento empresarial

condicionan sus probabilidades de supervivencia. Además, la sobrevivencia empresarial se vincula a un contexto adverso.

1.3 Modelos de crecimiento - supervivencia empresarial

1.3.1. Modelos de crecimiento empresarial

En la etapa exploratoria de la presente investigación se realizó la búsqueda de estudios teóricos y empíricos que permitan identificar los factores influyentes en el crecimiento de una organización. A continuación, se exponen algunos de estos considerados útiles para la investigación.

El modelo de crecimiento de Ansoff (1965) clasifica las decisiones que debe tomar una organización para la transformación de sus recursos de forma eficaz y lograr los objetivos planteados. Las decisiones empresariales se dividen en estratégicas, administrativas y operativas. Las decisiones operativas se enfocan en la organización, adquisición y desarrollo de los recursos. Las elecciones estratégicas se basan en la asignación de recursos para oportunidades de producto y mercado. Finalmente, el aspecto administrativo está determinado por la organización, adquisición y desarrollo de los recursos (citado en Avolio et al., 2011).

Así mismo, Okpara y Wynn (2007) en su estudio titulado “Determinants of Small Business Growth Constraints in a SubSaharan African Economy” aplican el modelo de Ansoff (1965) adaptado para conocer los problemas que presentan los dueños de mypes e identificar decisiones que permitan el desarrollo de negocios exitosos (citado en Montes y Carrasco, 2019). El modelo adaptado abarca una perspectiva adicional en comparación al clásico: operativa, administrativa, estratégica y externa.

Figura 1: Modelo de Okpara y Wynn



Fuente: Avolio et al. (2011)

El modelo de Ansoff (1965) adaptado por Okpara y Wynn (2007) fue utilizado en la investigación “Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú” de Avolio et al. (2011). El cual añade una quinta categoría denominada factores individuales. La investigación es de carácter cualitativo cuyo propósito es identificar los factores limitantes del crecimiento de mypes.

Los factores administrativos, según los resultados, están vinculados a la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, administración del negocio y la capacitación. Los factores operativos están relacionados con el mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y de los inventarios. En el campo estratégico se identificó el acceso a capital, la ausencia de una visión a largo plazo y planeamiento, y la investigación y conocimiento de mercados. Los factores externos se relacionan con la corrupción, informalidad y tecnología. Por último, el campo individual está vinculado a la motivación, educación y experiencia del empresario (Avolio et al., 2011).

Tabla 1: Modelo Avolio, Mesones y Roca

Autor	Factores	Variables		
Ccapa y Muñoz	Factores individuales	Estado civil		
		Nivel de educación		
		Experiencia en el rubro		
		Motivación		
		Perfil de riesgo		
		Adaptación		
		Capacidad de innovación		
	Factores organizacionales	Administrativos	Estilo de gestión	
			Gestión administrativa	
			Capacitación del personal	
			Estructura organizacional	
		Operativos	Control de inventarios	
			Experiencia de colaboradores	
			Gestión de relación con proveedores	
			Control de ventas	
			Estrategias de marketing	
		Estratégicos	Capacidad de adaptación	
			Estrategia de negocio	
			Acceso a financiamiento	
Visión estratégica				
Factores externos	Competidores			
	Tecnología			
	Estado			

Fuente: Ccapa y Muñoz (2021)

La tesis de Ccapa y Muñoz (2021) emplea el modelo de Avolio et al. (2011) para el estudio de factores y variables relevantes en el crecimiento empresarial de microempresas del rubro restaurantes fast food en Lima Metropolitana. Dicha investigación de carácter cualitativo basada en estudios de caso múltiples a dieciséis microempresarios utilizó entrevistas como método de recolección de información. De tal manera que el contenido obtenido fue codificado con el software ATLAS.ti para el análisis.

Entre los principales hallazgos se encontró que en los factores individuales las variables significativas para el crecimiento y la continuidad operativa de los negocios durante la pandemia fueron el nivel de educación, la experiencia en el rubro y el nivel de compromiso. Así mismo, en los factores organizacionales las variables influyentes fueron el marketing, la capacidad de adaptación y la estrategia de negocio. Finalmente, los factores externos no presentan variables relevantes para el crecimiento de dichos objetos de estudio. Posteriormente, los resultados fueron validados con expertos en el tema (Ccapa y Muñoz, 2021).

Por otro lado, el modelo de Machado (2016) orientado al crecimiento de pequeñas empresas basado en un estudio teórico. Este autor clasifica las determinantes de crecimiento empresarial en tres perspectivas: empresario, negocio y entorno; cada una de ellas presenta investigadores que las reconocen. Dicho modelo es bastante amplio y diverso compuesto por 38 factores.

La investigación de carácter cualitativo por los autores De la Cruz y Domínguez (2022) se enfoca en el análisis de factores de crecimiento empresarial de siete mypes de confección y comercialización de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra. El cual utiliza el modelo de Machado (2016) como base para las dimensiones de crecimiento: agente, negocio y entorno. Sin embargo, no se utilizaron todos los factores si no estos fueron seleccionados en base a la bibliografía y entrevistas preliminares a los objetos de estudio, además de validar el modelo adaptado mediante entrevistas a expertos.



Tabla 2: Modelo de Machado

Autor	Factores	Variables
De la Cruz & Dominguez	Factores relacionados al empresario	Nivel educativo
		Experiencia en el sector
		Experiencia con otras empresas
		Posición en carrera profesional
		Motivación para crecer en empresas normales
		Experiencias exitosas previas
		Inserción en redes sociales
		Edad
		Miedo al fracaso
		Objetivos personales
		Aspiraciones de crecimiento
		Equilibrio entre trabajo y familia
		Expectativas de crecimiento
	Factores relacionados al negocio	Tamaño del negocio
		Edad del negocio
		Elección de sitio
		Misión y compromiso con el crecimiento
		Innovación y desarrollo de productos
		Contratación de asesores y expertos
		Redes y empresas conjuntas con proveedores
	Factores relacionados al entorno	Alianzas estratégicas
		Condiciones de mercado
		Barreras de entrada
		Inversores y capital
		Disponibilidad de capital
		Disponibilidad de recursos humanos
		Importancia de los lazos familiares
Redes, alianzas y red empresas		
Políticas públicas y políticas de apoyo nacional a las empresas		
Importancia de las partes interesadas		

Fuente: De la Cruz y Domínguez (2022).

Los resultados de la investigación previo análisis de las entrevistas a los dueños de las mypes presentaron variables significativas en las tres perspectivas del modelo adaptado. En la dimensión agente, los factores determinantes son el nivel educativo y la experiencia previa del empresario. En el ámbito del negocio, desarrollo de competencias directivas, aprendizaje y experiencia, e innovación y desarrollo de productos. Finalmente, en el campo del entorno, las condiciones de mercado y las finanzas.

Respecto a los modelos de crecimiento se utiliza como referencia a Avolio et al. (2011) aplicado en Ccapa y Muñoz (2021), debido a que fue utilizado para la investigación de mypes del sector restaurantes, objeto de estudio de la presente tesis. También, el modelo de Machado (2016) adaptado por De la Cruz y Dominguez (2022) para el estudio de mypes, sector empresarial del presente estudio, del sector textil para complementar el estudio.

1.3.2. Modelos de supervivencia empresarial

A partir de la búsqueda de estudios teóricos y empíricos se ha podido identificar una diversidad de posturas respecto a los factores determinantes en la supervivencia empresarial. Las perspectivas son diversas y dependen de la orientación que le da cada investigador para el estudio de la supervivencia. El punto en común es la clasificación de estos en tres perspectivas vinculadas con el empresario, negocio y entorno.

El investigador García (2015) en su tesis doctoral titulada “Factores de supervivencia empresarial: análisis desde la perspectiva éxito y fracaso” realiza una recopilación teórica y empírica de todos los factores de la sobrevivencia desde dicha perspectiva elaborando un modelo consolidado. Además, se realizan dos estudios empíricos para validar el modelo: uno desde la perspectiva del éxito enfocado en los factores individuales del emprendedor y otro desde el fracaso orientado a los factores del entorno institucional.

El factor características del empresario es dividido en cuatro variables principales: experiencia previa, formación previa, género y edad. La variable referente a la experiencia es dividida en relación con la industria, el campo profesional, la creación de empresas, la dirección y la familia.

Además, el factor del negocio presenta cinco variables de las cuales el financiamiento es dividido en tres aspectos: decisiones financieras, estructura financiera y generación de flujos de caja. De tal manera, el autor no se limita solo al financiamiento que obtiene la empresa si no, también, a la gestión de los recursos financieros y la generación de dinero suficiente para la supervivencia de la organización.

Finalmente, el factor del entorno se clasifica en entorno institucional y competitivo. El primero relacionado con las instituciones públicas y la sociedad, y el segundo se relaciona con el entorno empresarial en el que opera la empresa.

Tabla 3: Modelo de García

Factor	Variable	Subvariables	Autores
Características del empresario	Experiencia previa	Experiencia previa en la industria	Meyer y Rowan (1977) Van de Ven et al. (1984) Roure y Maidique (1986) Bates (1990a) Schoonhoven et al. (1990) Brüderl et al. (1992) Box et al. (1994) Hanssen-Bauer y Snow (1996) Lussier y Pfeider (2001) Ciavarella et al. (2004) Lyles et al. (2004) Bates (2005)
		Experiencia previa laboral-profesional	Say (1964) Cooper et al. (1994) Luk (1996) Brüderl y Preisendörfer (1998) Honig (1998) Reuber y Fischer (1999) Boden y Nucci (2000) Abdesselam et al. (2004)
		Experiencia previa en creación de empresas	Schollhammer (1991) Dyke et al. (1992) Cooper et al. (1994) Singer (1995)
		Experiencia previa directiva	Larson y Clute (1979) Peterson et al. (1983) Wichmann (1983) O'neill y Duker (1986) Haswell y Holmes (1989) Gaskill et al. (1993)
		Experiencia previa empresarial de familiares y personas cercanas al empresario	Gimeno et al. (1997) Abdesselam et al. (2004) Peña (2004)
	Formación previa	-	Cooper et al. (1994) Gimeno et al. (1997) Abdesselam et al. (2004) Peña (2004) Bates (2005) Boden y Nucci (2000) Lussier y Pfeider (2001)
	Género	-	Brush y Hisrich (1991) Kalleberg y Leicht (1991) Bates (1995b) Boden y Nucci (2000) Watson (2003) Abdesselam et al. (2004)
	Edad	-	Mayer y Goldstein (1961) Preisendörfer y Voss (1990) Gimeno et al. (1997) Abdesselam et al. (2004) Honig y Karlsson (2004)

Tabla 3: Modelo de García (continuación)

Factor	Variable	Subvariables	Autores
Características de la empresa	Financiamiento	Decisiones y deficiencias financieras	Larson y Clute (1979) Boardman et al. (1981) Wichmann, (1983) O'Neill y Duker (1986)
		Estructura financiera	Boardman et al. (1981) Ciéply y Paraque (1998) Lee et al. (2001) Shane (2003) Abdesselam et al. (2004)
		Generación de flujos de caja	Wruck (1990) Jensen (1993) Laitinen (1994)
	Tamaño del negocio	-	Star y Massel (1981) O'Neill y Duker (1986) Brüderl et al. (1992) Gimeno et al. (1997) Agarwal et al. (2002) Headd (2003) Chandy y Tellis (2000)
	Forma jurídica	-	Star y Massel (1981) Brüderl et al. (1992) Harhoff et al. (1998) Mata y Portugal (2002)
	Modo de entrada en el mercado	-	Stinchcombe (1965) Gimeno et al. (1999) Shane y Delmar (2004)
	Estructura de la propiedad y forma de explotación	-	Rubin (1978) Castrogiovanni et al. (1993) Bates (1998)
Características del entorno	Entorno institucional	Papel de las instituciones	Davis y North (1971) Scully (1988) Lawson (2008)
		Instituciones formales	MacMillan et al. (1985) Aldrich y Wiedenmayer (1993) Human y Provan (2000) Deeds et al. (2004)
		Instituciones informales	Pennings et al. (1998) Wetter y Wennberg (2009) Kim y Kang (2014)
	Entorno competitivo	Tamaño del mercado	Audretsch y Mahmood (1994) Mata y Portugal (1994) Huyghebaert y Van de Gucht (2004)
		Concentración de la industria	Acs y Audretsch (1990) Audretsch y Mahmood (1994) Kovenock y Phillips (1997)
		Barreras de entrada	Hutchinson et al. (1938) Brüderl et al. (1992) Audretsch (1995)
		Economías de escala	Watson y Everett (1996b) Gimeno et al. (1997)
		Costes de cambio	Mata y Portugal (2002) Bates (2005)
		Costes hundidos	Lieberman (1989) Audretsch (1995) Robinson y McDougall (2001)
		Diferencias tecnológicas	Acs y Audretsch (1993) Agarwal et al. (2002)

Adaptado de García (2015)

Así mismo, se identifican otros estudios orientados a distintos aspectos para la determinación de factores incidentes en la supervivencia organizacional. Los investigadores Morales y Pineda (2015) se enfocan en el estudio del perfil del emprendedor y la gestión del servicio incidente en la supervivencia empresarial desde la perspectiva del éxito. El perfil del emprendedor se analiza desde variables de capital humano (nivel educativo, formación previa en gestión, experiencia laboral y experiencia como emprendedor). Por otro lado, la gestión del servicio fue segmentada en atributos pivote (diferenciación del negocio y proyección del emprendedor), atributos básicos (control de servicio y personal) y atributos periféricos (estrategia del servicio).

Los factores seleccionados por los autores en base a fuentes teóricas se aplicaron a nueve casos de emprendedores exitosos del oriente de Antioquia en Colombia. Los resultados del estudio identifican que la relación entre el perfil del emprendedor y la supervivencia empresarial no es directa. De tal manera, que se propone un modelo de análisis, el cual postula que el perfil del emprendedor influye en la conexión con el mercado (comunicación con el cliente y análisis de la competencia), lo cual determina los atributos pivote que determinan la supervivencia del negocio. Esta investigación permite validar lo postulado anteriormente sobre los factores del empresario y el negocio influyentes, pero, además, enriquece la visión de una relación no directa entre las variables y la supervivencia.

Por otro lado, Moreno et al. (2015) se enfocan en el factor negocio e incorporan el factor del entorno para su estudio sobre la supervivencia empresarial. En base a las fuentes teóricas elaboran un modelo que presenta las variables frecuentemente utilizadas. Dicho modelo adaptado para ser aplicado a las empresas de la industria alimentaria en México presenta las variables: formato de negocio, tamaño empresarial, diferenciación del producto, edad-madurez, operación comercial y localización geográfica. Los hallazgos presentan, en el factor negocio, las variables diferenciación del producto, formato de negocio y operación comercial son significativas para la supervivencia de dicho objeto de estudio. Así mismo, en el factor entorno, la localización geográfica es determinante.

Además, entre las investigaciones más actuales se encuentra Arrona (2022) orientado, también, a los factores críticos del entorno y negocio para la supervivencia de mipymes en el contexto de la pandemia. Las variables seleccionadas vinculadas con el negocio son financiamiento, innovación, planeación estratégica, recursos humanos y uso de la tecnología adaptadas para ser medibles. En el caso del entorno, se basó en variables cuantitativas como las tasas de natalidad y mortalidad empresarial, y la cantidad de población infectada por el virus. A partir del análisis, se concluye que el COVID no determinó la supervivencia de los negocios siendo la gestión y dirección de los empresarios fundamental.

Los diferentes estudios demuestran que los factores teóricos de la supervivencia empresarial son diversos y a la vez pueden ser adaptados a los múltiples objetos de estudio. Así mismo, el enfoque y la elección de variables depende de los objetivos de cada investigador. Por ello, se selecciona como referente el modelo teórico consolidado por García (2015) por la recopilación teórica y empírica amplia de los factores y variables de supervivencia empresarial. Lo cual permitirá identificar aquellos compartidos con el crecimiento y oportunos para el objeto de investigación en cuestión.

2. Modelo de investigación

La investigación se llevará a cabo utilizando un modelo híbrido, el cual presenta una selección de variables en base a referencias de dos modelos de crecimiento; un modelo de supervivencia empresarial; y entrevistas exploratorias a algunos de los objetos de estudio. Además, se validaron las variables con docentes expertos en el tema de crecimiento y gestión de restaurantes.

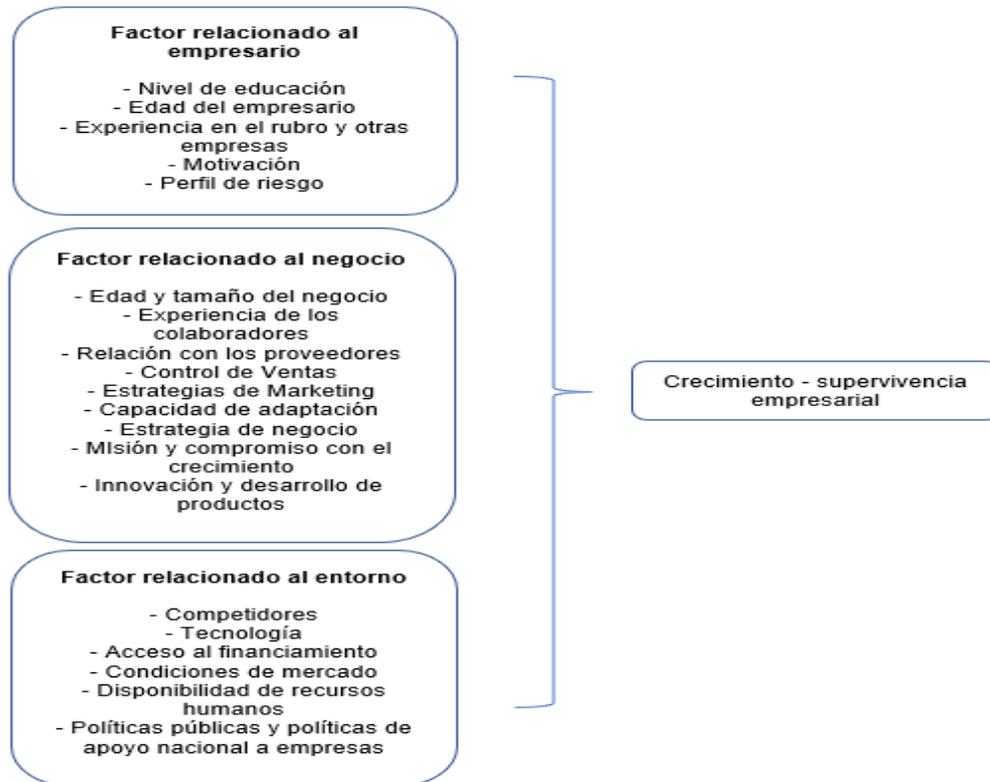
Tabla 4: Autores del modelo híbrido

Modelos	Autores
Crecimiento empresarial	(Avolio et al., 2011)
	(Machado, 2016)
Supervivencia empresarial	(García, 2015)

La selección de dichos modelos se debe a su utilidad en sujetos de estudio como las mypes y restaurantes. A partir de los autores mencionados anteriormente se realizó un análisis de aquellas variables que comparten el crecimiento y la supervivencia empresarial dada la relación de conceptos. De tal manera, dicho análisis permitió identificar aquellas variables pertinentes para llevar a cabo la investigación al complementarlo con las entrevistas exploratorias a algunos sujetos de estudio.

La clasificación de variables del modelo híbrido se divide en tres perspectivas: factor empresario, negocio y entorno. Cada perspectiva cuenta con sus respectivas variables, las cuales serán aplicadas al objeto de estudio.

Figura 2: Modelo híbrido



Adaptado de Avolio et al. (2011); Machado (2016) y García (2015)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo describir el contexto en el que se encontraba el objeto de estudio. Para ello se divide en cuatro secciones. La primera sección aborda el COVID-19 en el Perú, en el que se describe cómo impactó la pandemia al país y qué medidas se adoptaron para mitigar los contagios. La segunda, el impacto del COVID-19 en el subsector restaurantes, la cual expone la situación antes y durante el período de estudio para evidenciar los cambios en este segmento. La tercera, el programa Reactiva Perú, en la que se describe este apoyo financiero y su alcance en las organizaciones que obtuvieron el crédito. Por último, se contextualiza la situación actual de las mypes a nivel de Latinoamérica y del Perú.

1. El COVID-19 en el Perú

El COVID-19, proveniente de Wuhan - China, es una enfermedad originada por el virus SARS-COV-2. La cual es contagiosa de forma indiscriminada, pues cualquier persona puede contraerla llegando a presentar un cuadro grave o incluso morir. Sin embargo, también existen casos en los cuales se ha tratado de una enfermedad respiratoria leve que no ha requerido ningún tratamiento (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020). El virus se expandió alrededor del mundo llegando a Latinoamérica y posteriormente a Perú (Ver Anexo J).

Ante dicho escenario, el 15 de marzo del 2020, en Perú, el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM proclamó Estado de Emergencia Nacional por un período de 15 días, el cual comenzó el 16 de marzo del 2020; se dispuso el aislamiento social obligatorio por las graves condiciones que atentaban contra la salud producto del COVID-19.

Las medidas contempladas dentro del decreto fueron la limitación del derecho a la libertad de las personas exclusivamente para actividades esenciales como el abastecimiento de alimentos, compra de medicamentos, asistencia médica y otros; en el sector comercial, cultural y recreativo se dispuso el funcionamiento únicamente de establecimientos que provean productos de primera necesidad, higiénicos y ortopédicos, farmacias, ópticas y grifos; el cierre temporal de fronteras suspendiendo el traslado internacional de pasajeros a través de cualquier medio de transporte; y limitaciones en el transporte nacional con la reducción del aforo al 50% en el transporte urbano y la suspensión del transporte interprovincial (Presidente de la República, 2020a).

El 27 de marzo del 2020, se amplió el período de Estado de Emergencia Nacional mediante el Decreto Supremo N.º 051-2020-PCM desde el 31 de marzo hasta el 12 de abril de dicho año. Así mismo, se reitera la inmovilización social obligatoria de los ciudadanos en sus hogares en el horario de 8:00 pm a 5:00 am del siguiente día a excepción de los individuos

que participan en el desarrollo de actividades esenciales (Presidente de la República, 2020b). El 10 de abril del 2020, se aplaza el período de cuarentena a través del Decreto Supremo N.º 064-2020-PCM a partir del 13 abril hasta el 26 de abril del presente año (Presidente de la República, 2020d).

Ante el aumento de casos de coronavirus y por protección a la salud pública se continuaba extendiendo el período de Estado de Emergencia por 14 días a través de decretos como N.º 075-2020-PCM (Presidente de la República, 2020e) y N.º 083-2020-PCM (Presidente de la República, 2020f). En ese mismo sentido, el decreto N.º 094-2020-PCM (Presidente de la República, 2020g) extendió el plazo por un tiempo mayor hasta fines del mes de mayo. Adicionalmente, el mandato N.º 116-2020-PCM prorrogando el aislamiento hasta finales del mes de julio (Presidente de la República, 2020i).

El periodo de cuarenta se mantuvo de tal manera que al culminar el tiempo establecido por un decreto se elaboraba otro para ampliar la vigencia. Por lo tanto, durante gran parte del año 2020, el Perú continuó en cuarentena y con limitaciones para el funcionamiento de los comercios de aquellos sectores no esenciales. Además, de las restricciones de movilización en horario y aforo para la comunidad.

2. El COVID-19 en el subsector restaurantes

El periodo entre los años 2015 y 2019 presenta una desaceleración en las economías desarrolladas y emergentes con un crecimiento promedio anual de 3,4%. En el 2019, el crecimiento fue de 2,8%. Esta situación debido a los conflictos comerciales entre Estados Unidos y China, y, además, la extenuación de los mercados financieros. A nivel de América Latina, el crecimiento económico fue de 0,1% en ese mismo año. Dicha situación fue producto de una menor demanda en la compra de materias primas de parte de países avanzados, así mismo los niveles de deuda, conflictos civiles e inestabilidad política (Ver Anexo K) (PRODUCE, 2020).

La economía del Perú presenta un crecimiento promedio de 3,2% anual del 2015 al 2019. Es importante resaltar que, en el 2019, el crecimiento económico descendió a 2,2%. Este se sustentó principalmente por actividades económicas como telecomunicaciones y otros servicios de información (5,6%); administración pública y defensa (4,9%); alojamiento y restaurantes (4,7%); servicios financieros, seguros y pensiones (4,5%). También, el PBI en sector alojamiento y restaurantes evidencia un aumento de 3,2% promedio anual (Ver Anexo L) (INEI, 2020b).

Desde el año 2010 hasta el 2019, el sector alojamientos y restaurantes generaba un PBI de 17 634 millones y llegaba a representar el 3,2% del total del producto bruto interno.

Llegando a presentar un crecimiento anual promedio de 5,5%, por lo que dicho sector evidenciaba un crecimiento ininterrumpido. Sin embargo, el PBI de este sector en el año 2020 y 2021 disminuyó en (-50,2%) y (-69,8%) respectivamente (Ver Anexo M) (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2021).

En el 2019, el crecimiento del sector alojamiento y restaurantes se sustentó principalmente en mayor parte por este último con un aumento de 4,9%. Según el INEI, dicho incremento en el subsector restaurantes:

Se asoció a las nuevas propuestas de fusiones e innovación de platos en la gastronomía peruana, realización de ferias y festivales costumbristas, ampliación de locales, mejoramiento de la calidad del servicio y extensión de horarios, además de la realización de eventos deportivos de nivel internacional como los Juegos Panamericanos Lima 2019, que incrementó la visita de turistas extranjeros y nacionales que hicieron uso de este servicio, por dicho evento se alcanzaron a servir 700 mil raciones de comida (2020b, p.28).

En el 2020, el confinamiento como medida para resguardar la salud pública provocó cambios en la oferta con el cierre de empresas y en la demanda con la reducción de liquidez de los consumidores (OIT, 2020). El impacto de la pandemia en el sector empresarial se clasifica en tres niveles: fuerte, significativo y moderado. En el nivel de impacto más alto se encuentran servicios de turismo, hoteles y restaurantes, industria cultural tradicional, comercio, reparación de bienes, transporte, moda, y vehículos, automotores y partes (Stumpo, 2020). Ante dicha situación, se aprobó y aplicó el plan de reactivación de actividades económicas dividido en cuatro etapas: fase 1 (50%), fase 2 (70%), fase 3 (80%) y fase 4 (100%) (Ver Anexo N) (PRODUCE, 2021).

El efecto del COVID-19 difiere según el sector económico y el tamaño empresarial. Es sabido que las firmas más afectadas fueron las micro y pequeñas empresas debido a su fuerte presencia en los sectores que fueron más golpeados por el coronavirus, siendo uno de ellos los restaurantes y afines (CEPAL, 2020b). En el 2020, uno de los sectores más afectados por la pandemia fue servicios, el cual presentó una reducción de 10,3%. Esto fue originado principalmente por la reducción del sector alojamiento y restaurantes en 50,5%. A nivel de mipymes, este sector evidenció una contracción de 43,6%. Así mismo, las ventas de las mipymes en dicho sector presentaron un descenso de 45%. Esta disminución fue producto de las medidas de distanciamiento como la suspensión total o parcial en sectores que implican aglomeraciones como turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales (PRODUCE, 2021).

Por otro lado, el INEI clasifica al subsector restaurantes en cuatro categorías. La primera es restaurantes, la cual abarca pollerías, comidas rápidas, chifas, café restaurantes, carnes y parrillas, restaurantes turísticos y comida internacional. La segunda categoría, servicio de bebidas en la que se encuentran cafeterías, bar restaurantes y juguerías. La tercera categoría es el suministro de comidas por encargo (catering) que consiste en el servicio de preparación y distribución de comidas para celebraciones sociales y públicas. Finalmente, la última categoría es otras actividades de servicio de comidas que corresponde a concesionarios para el sector público y privado (INEI, 2020a).

Así mismo, durante el primer trimestre y el mes de abril del 2020, en el cual se dio el mayor número de descensos, el subsector presentó una disminución de 93,78% repartida en todas sus categorías. La categoría restaurantes disminuyó en 99,59% por el cierre de establecimientos como parte del aislamiento social, pues los negocios de servicio de comidas y bebidas permanecieron cerrados todo el mes de abril. La categoría otras actividades de servicio de comidas se redujo en 62,70% por una menor demanda en el servicio de alimentos de las concesionarias. La categoría servicio de bebidas, en 99,90%, pues los establecimientos permanecieron cerrados. Finalmente, la categoría suministro de comidas por encargo descendió en 96,50%, debido a que la demanda de preparación de alimentos para eventos fue nula (INEI, 2020b).

En el 2021, las mipymes que presentaron mayor cantidad de cierres fueron las del sector comercio (55,1%) y sector servicios (34,6%). Este grupo empresarial del sector hoteles y restaurantes evidenció mejoras en el nivel de ventas en 34,2% respecto del año anterior. A pesar de ello, este sector no se recupera en totalmente, pues la diferencia entre las ventas del 2021 y 2019 es de -26,2%. La causa de ellos fue la limitación de aforos durante los primeros meses del año por el comienzo de la segunda ola del virus y la paralización de dicho sector (PRODUCE, 2022). En esta misma línea, en febrero del 2021, el subsector restaurantes descendió en 50,48%, debido a la detección de nuevas variantes del coronavirus por lo que se ordenó una cuarentena focalizada que duró hasta fines de mes. Según categorías, el grupo restaurantes se redujo en 61,43%. El grupo servicio de bebidas, en 71,75%. El suministro de comidas por encargo, 87,20%. El grupo servicio de comidas presentó un aumento de 4,66%, ya que la demanda de este grupo creció por los requerimientos de las empresas e instituciones para el suministro de menús (INEI, 2021b).

El sector hoteles y restaurantes ha presentado un crecimiento continuo y un gran aporte a la economía nacional en años anteriores. En el 2020, debido a la paralización de las actividades por la pandemia se evidencian descensos del subsector restaurantes en el PBI, la demografía empresarial y el nivel de ventas de las mipymes. En el siguiente año, el valor agregado del sector hoteles y restaurantes continua en descenso, pues la mayor cantidad de

cierres de las de las mipymes pertenecen al sector servicios; y a pesar del aumento en el nivel de ventas, este no es el suficiente para su recuperación respecto al 2019. Por ende, el subsector restaurantes resulta ser uno de los más importantes para el crecimiento de la economía del país y uno de los más afectados por la pandemia.

3. Reactiva Perú

3.1 ¿Qué es el programa Reactiva Perú?

En el 2020, las medidas para detener la propagación del COVID-19 como la pausa de determinadas actividades económicas no solo generó una falta de liquidez, sino también un rompimiento en la cadena de pagos de las empresas (Ver Anexo Ñ) (Montoro, 2020). Consecuente a esto se rompieron las relaciones económicas entre trabajadores, clientes, proveedores, entidades financieras y el gobierno generando así un quiebre de las empresas. Todo esto generó una caída abrupta de la producción a nivel nacional junto con el empleo y rentabilidad (Montoro, 2020).

Ante la situación crítica empresarial producto de la pandemia, el gobierno peruano implementó programas y medidas de apoyo en diferentes campos (Ver Anexo G). Entre ellas, es importante resaltar las distintas medidas financieras orientadas a las mipymes para afrontar la crisis sanitaria (Ver Anexo F). La presente investigación se centrará en el programa de financiamiento Reactiva Perú. El cual presentó el mayor monto de inversión con S/ 60 000 millones, el 8% del PBI, llegando a beneficiar a un total de 502 200 organizaciones, incluidas mipymes y grandes empresas (PRODUCE, 2021). En el Anexo O se expone el cronograma detallado del desarrollo del programa con sus modificaciones respectivas.

El 6 abril de 2020, se creó Reactiva Perú, un programa de garantías del Gobierno Nacional, el cual fue creado a través del Decreto Legislativo 1455 y modificado mediante el Decreto Legislativo 1457 iniciando con S/ 30 000 millones. Este financiamiento brindó una respuesta rápida a las empresas que presentaron problemas de liquidez ante el impacto de la pandemia. De tal manera, el programa garantizó la continuidad de la cadena de pagos con el papel del gobierno como garante ante las Entidades del Sistema Financiero (ESF) para que las empresas accedan a créditos de capital de trabajo y puedan cumplir con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios (MEF, 2020c).

En la primera etapa, el monto máximo del crédito otorgado por empresa fue S/ 10 millones. Así mismo, la garantía cubrió el monto menor entre tres veces la contribución anual a EsSalud y la venta promedio mensual en el 2019. En el caso de las microempresas, se

consideró solo el monto promedio mensual de las ventas, también, en el 2019 (Presidente de la República, 2020c).

Tabla 5: Préstamos y garantías de la primera etapa de Reactiva Perú

Créditos por empresa (en soles)	Garantías
Hasta 30 000	98%
De 30 001 a 300 000	95%
De 300 001 a 5 000 000	90%
De 5 000 001 a 10 000 000	80%

Fuente: Presidente de la República (2020c)

Para acceder al financiamiento las empresas debían cumplir ciertas condiciones, las cuales fueron cuatro principalmente. El crédito obtenido no podía ser utilizado para pagar otras obligaciones financieras. Las empresas no debían tener deudas tributarias de un monto mayor a 1 UIT (4300 soles) administradas por la SUNAT a fines de febrero del 2020. Otro requisito fue la clasificación de las empresas en la SBS dentro de categoría “normal” o “con problemas potenciales”. La última condición fue la desvinculación de la empresa con la ESF que le otorgue el crédito y, además, las organizaciones no debían estar comprendidas en el ámbito de la Ley 30737 (Presidente de la República, 2020c).

Posteriormente, el 10 de mayo, el Decreto Legislativo 1485 amplió el monto máximo de garantías en S/30 000 millones. Así mismo, el Decreto Supremo 124-2020-EF modifica los montos máximos de los créditos por empresa y las condiciones del programa para facilitar el acceso de las microempresas a este financiamiento por ser las más vulnerables (MEF, 2020c).

En esta segunda etapa, la cobertura máxima de garantías se modificó a tres meses de venta promedio mensual del 2019; para las microempresas, aplica el criterio anterior o, también, el monto equivalente a dos meses promedio de deuda del 2019, aplicable a préstamos por un monto máximo de S/ 40 000 (se elige la opción que presente mayor cobertura) (Presidente de la República, 2020h).

Tabla 6: Préstamos y garantías de la segunda etapa de Reactiva Perú

Créditos por empresa (en soles)	Garantías
Hasta 90 000	98%
De 90 001 a 750 000	95%
De 750 001 a 7 500 000	90%
De 7 500 001 a 10 000 000	80%

Fuente: Presidente de la República (2020h)

Es importante resaltar ciertos cambios en las condiciones para el acceso al financiamiento. Entre ellos, el no presentar deudas tributarias administradas por SUNAT por periodos anteriores al 2020. Además, la clasificación en la SBS como “normal” o “con

problemas potenciales” en los 12 meses previos al crédito. En caso de no presentar dicha categorización, se consideró como “normal” a aquellas empresas sin precedentes (Presidente de la República, 2020h).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) fue el organismo que proporcionó la liquidez necesaria a largo plazo a las instituciones financieras que participaron en el programa a una tasa de interés de 0,5%. Utilizando como mecanismo subastas para asignar los fondos a las entidades financieras (bancos, financieras, cajas municipales y rurales) que ofrecieron las tasas de interés más bajas para los clientes finales y a un plazo de 36 meses con 12 meses de período de gracia. También, COFIDE ejerció el rol de la entidad administradora del programa al verificar la información brindada (cumplimiento de requerimientos, monto del crédito, tasa de interés y otros) por la entidad financiera respecto a las solicitudes del crédito para hacer entrega de la garantía del gobierno (Ver Anexo P) (Montoro, 2020).

El programa Reactiva Perú se divide en dos etapas claves. La primera con un monto significativo invertido en garantías y, además, requerimientos para el acceso al programa. Y una segunda etapa, en la que se amplió el monto de dichas garantías, lo cual permitió el aumento en la cifra de créditos que fueron otorgados y se simplificaron ciertos requisitos para facilitar el acceso, principalmente, de las microempresas. De tal manera, el papel del gobierno como garante ante las ESF y la liquidez brindada a estas mediante el BCRP permitió el acceso a créditos con bajas tasas de interés y periodos de pago prolongados.

3.2 Alcance y resultados del programa Reactiva Perú

El programa Reactiva Perú permitió créditos por un total de S/ 58 044 millones, con la garantía del gobierno por S/ 52 328 millones, lo cual benefició a un total de 502 200 organizaciones en el 2020. Las empresas beneficiadas se componen en micro (83,8%); pequeña (14,7%); mediana (0,4%); y grande (1,1%). De tal manera, fueron las mypes las mayores participantes. Por otro lado, respecto al monto total del crédito, las micro concentran el 17,5%; las pequeñas, 33,1%; las medianas, 6,1%; y las grandes, 43,3% (PRODUCE, 2021). Ante ello, es importante resaltar que las microempresas presentaron el mayor porcentaje de participación respecto a la cantidad de organizaciones. Sin embargo, fueron uno de los porcentajes más bajos respecto a su participación en el monto del crédito.

En relación con el monto del crédito y el nivel de ventas, las grandes empresas recibieron el 45% del total del crédito y generaron 62% de las ventas totales. Las mypes obtuvieron 23% del crédito y produjeron 16% de las ventas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020b).

Tabla 7: Resultados de Reactiva Perú (en millones)

Tamaño de empresa	N de empresas	% de empresas	Monto del crédito	% del monto
Micro	420,661	83.8%	S/ 10,161	17.5%
Pequeña	73,923	14.7%	S/ 19,234	33.1%
Mediana	2,007	0.4%	S/ 3,519	6.1%
Grande	5,609	1.1%	S/ 25,130	43.3%
Total	502,200	100%	S/ 58,044	100%

Adaptado de PRODUCE (2021)

A nivel de sector económico, el monto de los préstamos a mipymes abarcaron principalmente el sector comercio (40,7%), servicios (39,2%) y manufactura (11,1%) (PRODUCE, 2021). Así mismo, en la primera etapa del programa, el monto total de préstamos al sector hoteles y restaurantes fue S/ 544 911 000 con una cobertura de la garantía del gobierno por S/ 484 116 000; un total de 3 631 empresas beneficiadas pertenecientes a este sector (MEF, 2020a). En la segunda etapa, con la ampliación de las garantías, el total de organizaciones del sector hoteles y restaurantes que accedieron a Reactiva Perú llegó a 500 000 aproximadamente (MEF, 2020b).

Además, según el departamento, la mayor cantidad de empresas beneficiadas se ubicaron en Lima (35 451); La Libertad (3 962); y Lambayeque (1 006 228) como resultado de las garantías otorgadas en la primera fase del crédito (MEF, 2020a). A partir del aumento en el monto de inversión de Reactiva Perú, las organizaciones con mayor participación en el programa estuvieron localizadas en Lima (153 251); Puno, (37 377); y Piura (33 406) como resultado final (MEF, 2020b).

Por otro lado, hubo una evolución en la inclusión financiera de las mipymes en el año 2020 en comparación a periodos anteriores. De tal manera, en dicho año, el 31,9% de mipymes participaron en el sistema financiero. Las microempresas presentaron un incremento de 26,9% y las pequeñas, un crecimiento de 19,5%. Dichos cambios se atribuyen a las medidas de financiamiento orientadas a mitigar el impacto de la pandemia, entre ellas se encuentra Reactiva Perú (PRODUCE, 2021).

Figura 3: Evolución de la inclusión financiera de las mipymes, 2015 - 2020



Fuente: PRODUCE (2021)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, las tasas de interés promedio del crédito en base a los rangos del monto de los préstamos fueron 1,15% (S/7,5 – S/10 millones); 1,19% (S/750 mil – S/7,5 millones); 1,27% (S/90 – S/750 mil); y 2,61% (hasta S/90 mil) (2020a). Lo cual evidencia que las tasas de interés dependieron del monto de los créditos, aun así, fueron bastante bajas llegando a presentar 1,36% de tasa de interés promedio en los créditos de Reactiva Perú en el 2020. También, en el periodo de marzo a junio de ese mismo año, se presentaron descensos en las tasas de interés de los préstamos con la implementación del programa. Las variaciones más significativas fueron para la microempresa de 32,6% a 3,8% y la pequeña empresa de 18,1% a 4,3% (BCRP, 2020b).

A manera de complementar, es importante recalcar ciertas críticas y observaciones que se le realizaron al programa Reactiva Perú. Una de ellas es la limitación del acceso al financiamiento de parte de las mipymes, algunas no pudieron acceder debido a la falta de historial crediticio, pero hubo otras que sí fueron incluidas. A estas los bancos les colocaron una tasa de interés más alta por la posibilidad de que no cumplan con sus obligaciones (Huayna, 2020). Además, el acceso al financiamiento por empresas implicadas en casos de corrupción, debido a que no se aplicaron más criterios como el marco de la Ley 30737; y el hecho de que hayan sido beneficiarias organizaciones que aplicaron la suspensión perfecta (Gestión, 2020).

A partir de lo expuesto, se evidencia un aporte significativo del programa de financiamiento. Sin embargo, existen diversos enfoques para analizar el impacto en el sector empresarial. Entre ellos, el monto del crédito y la cantidad de organizaciones, pues se evidencia que las mipymes son las mayores participantes, pero el segmento con menor participación en el monto del crédito. También, que las cifras del monto de los préstamos y la cantidad de beneficiarios ascendieron con la ampliación de las garantías respecto a sector económico y departamento. Por otro lado, Reactiva Perú originó un escenario atípico respecto a la inclusión financiera y las tasas de interés en comparación a años anteriores. Finalmente,

el financiamiento presentó ciertos aspectos que fueron criticados como el enfoque en el sector formal, la corrupción y las empresas beneficiarias que aplicaron suspensión perfecta.

4. Mypes

4.1 Mypes en América Latina

Según la CEPAL, las micro, pequeñas y medianas empresas son un componente esencial a nivel de Latinoamérica. Asimismo, menciona que contribuyen a la participación en el número total de empresas o en la creación de empleos. Añade a esto, que más del 95% de las empresas que se encuentran formalizadas son mipymes y más del 50% de los empleos son generados por estas. Lo cual hace que estas sean una fuente generadora de crecimiento no solo en un país sino a nivel del continente (2020b). La participación de las mipymes en el PIB varía según cada país, pero se puede considerar que en promedio se ubica alrededor del 50%. Dicha participación está en función del tipo de producción que por lo general suele ser mayor en el rubro del comercio y los servicios (Valdés y Sánchez, 2012).

Con esa primicia, Saavedra y Hernández explican que en América Latina están sumamente interesados con el tema de las mipymes, pero no existe información exacta y necesaria para que se pueda dar una correcta definición de estas por el motivo que cada país presenta un distinto enfoque sobre estas empresas. Para complementar esto, explican que existe una gran cantidad de distintos criterios para clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes (2008). Cada país utiliza sus propias características, lo cual las hace diferentes por región, pero menciona que la mayoría de los países se basan en las siguientes variables: cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos (Saavedra y Hernández, 2008).

La distribución de las empresas según su tamaño en Latinoamérica en el año 2016 fue 88,4% compuesto de microempresas; 9,6%, pequeñas; 1,5%, medianas; y 0,5% grandes. De tal manera que, en las últimas décadas ha habido un aumento de pymes, pero se han reducido la cantidad de microempresas. Sin embargo, el mayor porcentaje lo presentan las mypes (CEPAL, 2020b).

Asimismo, una característica de las mipymes en Latam es que son informales, y que surgen del proceso de atomización social producto de la integración de las economías en proceso de globalización y que tanto en la legislación como en la práctica están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto (Valdés y Sánchez, 2012).

Un aspecto fundamental que caracteriza a estas es que son heterogéneas, están divididas en dos extremos. Por un lado, están las microempresas que nacen con la finalidad

de tener una fuente de ventas individual y que además constantemente presentan problemas como la informalidad, dificultad para acceder a recursos financieros externos y poca internacionalización. Mientras que en el otro extremo se encuentran las pymes, las cuales tienen un crecimiento mayor, tienen una mejor eficiencia en la gestión de sus recursos y aprovechan las oportunidades del mercado (CEPAL, 2020b). Es decir, que estas últimas al tener un sistema contable más avanzado, buenas condiciones laborales y, en general, un mayor nivel de propiedad de servicios para sus actividades son más propensas a formalizarse y obtener un mayor desempeño (COMEXPERU, 2021).

De igual modo, el Instituto Libertad y Democracia (2006) define a las mipymes como *Empresas Extralegales*, lo cual quiere decir que una de sus características más relevantes suele ser la ausencia de formalidad o permisos legales para su operación. Otro punto resaltante es que solo el 50,5% cuentan con un local dedicado al negocio y el restante (49,5%) no tiene un local establecido para sus operaciones o actividades (COMEXPERU, 2021). Además, estas entidades tienen un limitado acceso a la nueva tecnología, poco uso de instrumentos de cobertura financiera, garantías insuficientes, altos requerimientos de capital y bajo conocimiento de los instrumentos financieros que el mercado oferta (Ferraro et al., 2011).

Entre las limitaciones que enfrentan las empresas, lo cual impide que puedan seguir creciendo. Según la CFI (Corporación Financiera Internacional), a través de datos de las Encuestas de Empresas del Grupo del Banco Mundial, menciona que el acceso al financiamiento es la que encabeza la lista de las limitaciones que enfrenta una pyme (2013). “Una de las características de las mipymes es que usan de manera preferente recursos propios más que externos para financiar su inversión, lo cual limita el monto de recursos disponibles para su crecimiento” (Rojas, 2017, p. 11). Es decir, el acceso a financiamiento de las mipymes ha sido un problema en las últimas décadas, lo cual ha dificultado que muchos países no lleguen a su productividad anual proyectada.

En el listado total se encuentra el acceso a la electricidad, informalidad, tasa impositiva, inestabilidad política, formación inadecuada de la fuerza de trabajo, corrupción, delincuencia y disturbios, transporte, administración fiscal, reglamentación aduanera y comercial, acceso a la tierra, licencias y permisos comerciales, reglamentación laboral y tribunales. Las grandes empresas son las que presentan distintas limitaciones, que son el acceso a la electricidad (15%), luego sigue la falta de competencias de la fuerza del trabajo (12%) y por último la falta de acceso al financiamiento (11%) (International Finance Corporation [IFC], 2013).

4.2 Mypes en Perú

En el Perú las mipymes representan el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana siendo el 95.2% microempresas, el 4.1% pequeñas empresas y 0.2%, medianas. De las cuales el 85.2% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el 14,8%, a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca) (PRODUCE, 2020).

En el caso peruano un hito relevante es la Ley N.º 30056, la cual impulsa el desarrollo productivo y crecimiento empresarial, en la que se establecieron los criterios que determinan la clasificación de las empresas formales. En la ley se establece una clasificación especial, ya que se realiza en función de las ventas anuales en Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores [IIMV], 2017).

Figura 4: Clasificación de organizaciones según Ley N.º 30056

Estrato empresarial	Promedia de ventas anuales (en UIT) ¹	Equivalencia en US\$ ²
Microempresa	Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT	Ventas anuales hasta el monto máximo de US\$ 0,17 millones
Pequeña empresa	Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta por el monto máximo de 1.700 UIT	Ventas anuales superiores a US\$ 0,17 millones y hasta por el monto máximo de US\$1,97 millones
Mediana empresa	Ventas anuales superiores a 1.700 UIT y hasta por el monto máximo de 2.300 UIT	Ventas anuales superiores a US\$1,97 millones y hasta por el monto máximo de US\$ 2,66 millones

Nota: 1. Clasificación según Ley n.º 30056.

2. UIT: Unidad Impositiva tributaria que para el año 2016 asciende a S/. 3.950 (aprox. US\$ 1.158). Tipo de cambio referencial: S/ 3,41.

Fuente: IIMV (2017)

Asimismo, el IIMV menciona que entre las alternativas de financiamiento tradicionales con que cuentan las mipymes en el país se encuentran:

- Crédito de proveedores y/o préstamos de amigos y familiares: orientado principalmente para aquellos pequeños o microempresarios que no acceden a créditos de intermediarios financieros.
- Banca e instituciones de microfinanzas bajo supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS): El canal tradicional de financiamiento, pero que exige a las organizaciones su formalización
- Entidades no reguladas por la SBS, como cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONG), y empresas de factoring (2017, p.67).

Cabe destacar, de igual modo, a las instituciones microfinancieras no bancarias (cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales de ahorro y crédito, entidades de desarrollo de

la pequeña y microempresa), entidades especializadas en la atención del segmento empresarial de la mediana, pequeña y microempresa, las cuales representan el 5,7% de los activos totales del sistema financiero con US\$ 5.000 millones de créditos otorgados (IIMV, 2017).

En el país, los créditos otorgados a las pymes alcanzaron los US \$19170 millones. De ellos, el 82,5% proviene de la banca múltiple; el 4,7%, de empresas financieras; el 12,4%, por instituciones no financieras; y el 0,4%, por empresas de arrendamiento financiero (SBS citado en IIMV, 2017). También es relevante apreciar la clasificación de créditos en el Perú que varía según el tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande) o si es a un corporativo (persona jurídica).

Figura 5: Clasificación de créditos en el Perú

Tipo de crédito productivo	Definición
Créditos corporativos	Otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a US\$ 58,6 millones en los últimos 2 años.
Créditos a grandes empresas	Otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a US\$ 5,8 millones pero menor a US\$ 58,6 millones en los últimos 2 años, o a deudores que hayan mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos de deuda en el mercado de capitales.
Créditos a medianas empresas	Otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de endeudamiento mayor a US\$ 88 mil en los últimos 6 meses y no cumplen con las características para ser clasificados como corporativos o grandes empresas.
Créditos a pequeñas empresas	Otorgados a personas naturales o jurídicas que han registrado un nivel de endeudamiento mayor a US\$ 5 mil pero menor a US\$ 88 mil en los últimos 6 meses (sin incluir crédito hipotecario).
Créditos a microempresas	Otorgados a personas naturales o jurídicas que han registrado un nivel de endeudamiento no mayor a US\$ 5 mil en los últimos 6 meses (sin incluir crédito hipotecario).

Fuente: IIMV (2017)

Así mismo, el gobierno peruano en las definiciones de tamaño empresarial de acuerdo con la Ley 30056 en comparación a las empleadas por la SBS; no coinciden en que esta última incorpora el nivel de endeudamiento como un referente para categorizar a las organizaciones.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollará la metodología de la investigación seleccionada. La cual abarca el alcance del estudio; el diseño metodológico; el sujeto de estudio; las técnicas de recolección de datos; las técnicas de análisis; la secuencia metodológica; y la evaluación de validez y confiabilidad.

1. Alcance de la investigación

“El investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Ponce y Pasco, 2018, p.43).

Tabla 8: Tipos de alcance en la investigación

Tipos de alcance	Definición
Exploratorio	Examina un tema o problema de investigación, el cual ha sido poco estudiado u aspectos nuevos de este
Descriptivo	Determina las propiedades, características y los perfiles de cualquier fenómeno analizado sin correlacionar conceptos o variables
Correlacional	Busca conocer la relación o el grado de asociación de dos o más conceptos, categorías o variables en un determinado contexto
Explicativo o causal	Explica las causas de un fenómeno y las condiciones en las que ocurre

Adaptado de Hernández et al. (2014)

Entre los diferentes tipos de alcance y sus definiciones respectivas, el que presenta esta tesis es descriptivo. Debido a que, la investigación tiene como objetivo general analizar los factores y variables de crecimiento – supervivencia empresarial de un sujeto de estudio determinado. De tal manera, que se describan cada uno de ellos para comprender dicho fenómeno analizado.

2. Diseño metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación presenta un enfoque de carácter cualitativo. Según Hernández et al., este enfoque busca comprender un fenómeno desde el punto de vista de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (2014). De tal manera, la presente tesis estudia a un grupo de mypes del subsector restaurantes de segunda categoría que accedieron al crédito Reactiva Perú para analizar los factores y variables significativos en la

supervivencia – crecimiento empresarial. Así mismo, es importante enfatizar que los objetivos a nivel de enfoque son “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández et al., 2014, p.11).

2.2. Estrategia de la investigación

Luego de haber definido cuál es el enfoque de la investigación, Pasco y Ponce mencionan que el investigador debe elegir qué estrategia general de investigación se usará. Las estrategias que más se utilizan son el estudio de caso, tipo encuesta, etnografía y la investigación acción (2018). Para la presente investigación utilizó como estrategia “el estudio de caso”, que se entiende por analizar un número de situaciones específicas con la finalidad de poder entender en su totalidad a un fenómeno organizacional (Ponce y Pasco, 2018). Se utiliza esta estrategia, debido a que a partir del análisis a un grupo de seis mypes del subsector restaurantes participantes del financiamiento Reactiva Perú se pretende identificar los factores y variables determinantes para el crecimiento – supervivencia empresarial.

2.3. Horizonte temporal

También, es necesario definir el horizonte temporal de investigación. Pasco y Ponce mencionan que este se clasifica en transversales y longitudinales (2018). Saunders et al. mencionan que esta medida de tiempo “debe ser tomada en base a los objetivos y pregunta de investigación. Sin embargo, la decisión se toma de forma independiente a la estrategia a seleccionar” (2019). La presente investigación tiene un horizonte temporal de carácter transversal, ya que toda la recolección de información se realizará en un solo periodo de tiempo (Ponce y Pasco, 2018).

3. El sujeto de estudio

En el siguiente apartado se presentará la unidad de observación y la muestra del estudio.

3.1. Unidad de observación

La unidad de observación es la organización o actor relacionado con la empresa que brinda la información requerida para cumplir con los objetivos o probar la hipótesis del estudio (Ponce y Pasco, 2018). En este caso, la unidad de observación es el dueño o directivo de una mype del subsector restaurantes participante del programa de financiamiento Reactiva Perú en Lima.

3.2. Muestra

“En una muestra, el investigador no está en capacidad de recolectar información de la totalidad de unidades de observación o de la población objetivo del estudio, por lo que

requiere concentrar sus esfuerzos en solamente una parte de dicho conjunto” (Ponce y Pasco, 2018, p.51). Así mismo, el tipo de muestra del estudio es no probabilística. Este tipo de muestra selecciona a las unidades de observación basándose en un criterio determinado por el investigador. Por lo que, no se busca una representación estadística si no una aproximación al fenómeno organizacional investigado (Ponce y Pasco, 2018). En este caso, la muestra no probabilística la conforman seis mypes del subsector restaurantes de segunda categoría participantes de Reactiva Perú ubicadas en Lima, a partir de la facilidad de acceso a la información. Es decir, se pudo tener un acceso más directo con algunos representantes y ello permitió obtener información relevante y necesaria para la investigación.

4. Técnicas de recolección de datos

En el caso de investigaciones cualitativas, las técnicas de recolección de información son la entrevista individual a profundidad, el focus group y la observación (Ponce y Pasco, 2018). Para la siguiente investigación, se utilizaron entrevistas individuales a profundidad para recolectar la información requerida. Se realizaron entrevistas no estructuradas exploratorias a cuatro sujetos de estudio para complementar la visión teórica respecto a los factores y variables presentes en el modelo híbrido de la investigación. Así mismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a Fernando Espinoza, profesor de la Facultad de Gestión en la PUCP, especialista en temas de crecimiento empresarial; y a Wilder Fuertes, profesor de la Facultad de Gastronomía en la PUCP, especialista en gestión de restaurantes con el propósito de validar el modelo híbrido elaborado para la investigación y, también, completar la información teórica (Ver Anexo B).

Finalmente, las entrevistas de la fase de campo han sido semiestructuradas mediante una guía de preguntas en relación con los factores y variables del modelo híbrido de la investigación (Ver Anexo A). Anterior a ello, se elaboró una matriz de consistencia para definir objetivos respecto a estos factores y variables a investigar (Ver Anexo C). Estas entrevistas se realizaron a seis dueños y/o directivos de un grupo de mypes pertenecientes al subsector restaurantes de segunda categoría en Lima que accedieron al crédito Reactiva Perú.

Tabla 9: Secuencia de entrevistas de exploración, validación y campo

	Entrevistado	Organización	Cargo	Fecha de entrevista
Etapa exploratoria	Fernando Riveiro	La teoría de los 6 cafés	Dueño	05/10/2022
	Diana Casas	Mamaq Ego	Dueña	09/10/2022
	Hector Soto	Bonpan	Gerente de operaciones	10/10/2022
	Elio Cervera	Belgofre	Dueño	15/10/2022
Etapa de validación	Fernando Espinoza	PUCP	Profesor de la Facultad de Gestión	03/11/2022
	Wilder Fuertes	PUCP	Profesor de la Facultad de Gastronomía	09/11/2022
Etapa de campo	Fernando Riveiro	La teoría de los 6 cafés	Dueño	14/11/2022
	Diana Casas	Mamaq Ego	Dueña	17/11/2022
	Hector Soto	Bonpan	Gerente de operaciones	19/11/2022
	Elio Cervera	Belgofre	Dueño	26/11/2022
	Persona X	Empresa X	Administrador	03/12/2022
	Leydy Pardo	Illari Café	Administradora	04/12/2022

5. Técnicas de análisis

Las entrevistas de campo realizadas fueron grabadas mediante audios de voz o por la plataforma Zoom. Lo cual permitió, posteriormente, realizar las transcripciones de cada una de estas. El software QDA Miner Lite optimizó el análisis de las transcripciones de información recolectada mediante las entrevistas. Este programa permitió codificar las transcripciones; es decir, extraer cada parte importante de estas por cada entrevistado, y relacionarla a su vez con el factor y variable correspondiente. Por ejemplo, en una pregunta sobre la publicidad del negocio, el entrevistado habla sobre cómo empezaron con las plataformas digitales y su interés en trabajar este campo para el negocio. De tal manera, el entrevistado explica diferentes temas.

El programa permite sintetizar lo importante, y relacionarlo con el factor y variable correspondiente. En este caso, “factor relacionado al negocio” y “marketing”. Lo cual permite un análisis mucho más ordenado y sintetizado al obtener un Excel del texto codificado clasificado por factor y variable. Esto se realizó con las seis entrevistas a los dueños y/o directivos de las mypes del subsector restaurantes de segunda categoría que accedieron al crédito de Reactiva Perú. A continuación, se presenta a detalle la codificación de variables.

Tabla 10: Codificación de factores y variables

Factor	Codificación	Variable
Empresario	A1	Nivel de educación
	A2	Edad
	A3	Experiencia en el rubro y otras empresas
	A4	Motivación
	A5	Perfil de riesgo
Negocio	B1	Edad y tamaño del negocio
	B2	Experiencia de colaboradores
	B3	Relación con los proveedores
	B4	Control de ventas
	B5	Estrategias de marketing
	B6	Capacidad de adaptación
	B7	Estrategia de negocio
	B8	Misión y compromiso en el crecimiento
	B9	Innovación y desarrollo de productos
Entorno	C1	Competidores
	C2	Tecnología
	C3	Condiciones de mercado
	C4	Disponibilidad de recursos humanos
	C5	Acceso al financiamiento
	C6	Políticas públicas y de apoyo nacional a las empresas

6. Secuencia metodológica

En esta sección, se expone la secuencia metodológica, la cual hace referencia a los pasos que se seguirán a lo largo de toda la investigación con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados. La presente tesis divide todo su procedimiento en tres etapas. La primera es la de indagación, en la cual se realiza la búsqueda teórica y la exploración del contexto del sujeto de estudio para constituir un modelo que pueda ser aplicado para el estudio de estos.

La segunda etapa, validación, en la cual se realizaron entrevistas a expertos en la materia con la finalidad de corroborar el modelo elaborado para un óptimo estudio. Finalmente, la etapa de campo, la cual abarca entrevistas semiestructuradas completas a los dueños y/o directivos del grupo de mypes pertenecientes al subsector restaurantes de segunda categoría ubicadas en Lima. Esto con la finalidad de recolectar información de mayor profundidad respecto a cada factor y variable preestablecido. A continuación, se presenta el resumen de la secuencia metodológica.

Figura 6: Secuencia metodológica



7. Evaluación de la validez y confiabilidad

Según Ponce y Pasco, la validez de un estudio con enfoque cualitativo “consiste en formular claramente la pregunta de investigación, desarrollar un marco conceptual apropiado, y usar métodos con diferentes fuentes de información, cadenas de evidencia y retroalimentación por los propios actores” (2018, p.82). Las preguntas de investigación para la guía de entrevista fueron diseñadas en base a la matriz de consistencia, la cual expone los objetivos por cada uno de los factores y variables a investigar; además, de tomar referencias de las guías de preguntas de investigaciones previas. También, las fuentes académicas utilizadas son diversas y el marco teórico constituido abarca los conceptos clave de la tesis. Otro aspecto que se considera importante es la validación externa con la finalidad de subsanar sesgos y errores que se puedan presentar (Ponce y Pasco, 2018). Lo cual se realizó con las entrevistas a los docentes Fernando Espinoza especialista en crecimiento empresarial y finanzas, y Wilder Fuertes especializado en la gestión de restaurantes.

Respecto a la confiabilidad de una investigación cualitativa, los aspectos que requieren una mayor importancia son la descripción del proceso metodológico, la selección de los sujetos de estudio, el registro de la información recolectada, la codificación de esta y el uso de matrices para el análisis (Ponce y Pasco, 2018). La secuencia metodológica ha sido diseñada con la finalidad de garantizar el óptimo desarrollo de la investigación. En el caso de los sujetos de estudio, todos comparten las características comunes necesarias para participar de la investigación como ser mype, pertenecer al subsector restaurante de segunda categoría, localidad en Lima y participante del crédito Reactiva Perú. El registro de la información obtenida se realizó con las transcripciones de las grabaciones de audio o video. La codificación de la entrevista se realizó con un software para garantizar la eficiencia de

esta. Finalmente, se elaboraron matrices de sistematización de los factores y variables significativos (Ver Anexo D).



CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exponen los principales hallazgos obtenidos de los factores y variables determinantes de crecimiento – supervivencia empresarial en base al análisis de las entrevistas realizadas a las mypes del subsector restaurantes de segunda categoría localizadas en Lima beneficiarias de Reactiva Perú.

1. Hallazgos centrales

1.1. Variables relacionadas al perfil del empresario

1.1.1 (A1) Nivel de educación:

La mayoría de entrevistados presenta una educación técnica o profesional relacionada con la administración. A excepción del dueño de “La teoría de los 6 cafés”, quien es historiador de profesión.

Tabla 11: Nivel de educación de los entrevistados

	La teoría de los 6 cafés	Mamaq Ego	Belgofre	Bonpan	Empresa X	Illari Café
Nivel de educación	Magister en Historia	Técnico en Administración de hoteles y restaurantes	Licenciado en Administración hotelera	Bachiller en Administración	Técnico en Administración	Técnico en Administración

Así mismo, los entrevistados afirman que sus respectivas carreras permitieron la gestión de sus negocios, debido a que pudieron tomar mejores decisiones y, además, tener una orientación. Por ejemplo, Diana Casas, empresaria de “Mamaq Ego”, manifiesta que sus estudios la ayudaron en toda la parte administrativa y en cómo manejar la logística, y todo dentro de la cafetería. De tal manera, que lo aprendido lo aplicaba al negocio (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022). Al igual que Héctor Soto, directivo de “Bonpan”, quien considera que sus estudios en Administración fueron una guía y un modelo de cada clase para poder tomar decisiones en el día a día e implementar cosas nuevas (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022).

Además, tres de los seis entrevistados manifiestan su interés en continuar con la formación de su educación en determinados cursos que consideran importantes en sus respectivas situaciones. Entre estos cursos de administración, costos, proyectos, barismo o marketing con el propósito de aplicarlos al negocio.

Según lo encontrado, respecto a la variable nivel de educación se considera un aspecto determinante. Dado que, brinda al empresario las herramientas técnicas o teóricas para la gestión del negocio. Lo cual evidencia que la formación académica de cada entrevistado influyó en la gestión del crédito de Reactiva Perú.

Esto es respaldado por Avolio et al., pues uno de los resultados de su investigación fue la incidencia del nivel de educación en las posibilidades de crecimiento de mypes en el Perú (2011). Por ende, influye en la supervivencia del negocio, dada su estrecha relación con el crecimiento (Morales et al., 2017). Así mismo, la investigación realizada por Ccapa y Muñoz (2021) aplicada a microempresas del rubro restaurantes encontró que el nivel de educación es determinante para el crecimiento empresarial, pues este ha permitido la consolidación de los negocios a través del tiempo.

1.1.2 (A3) Experiencia en el rubro y otras empresas:

El total de entrevistados afirma haber tenido experiencias previas al negocio, algunas no necesariamente relacionadas al rubro en el que se desempeñan. “La teoría de los 6 cafés” (mesero y analista de data); “Mamaq Eqo” (agente de publicidad y relación cercana con el rubro restaurantes por la familia); “Belgofre” (ayudante de cocina, mozo y administración), “Bonpan” (negocio familiar y consultor), “Empresa X” (logística, marketing y ventas) e “Illari Café” (área administrativa).

Sin embargo, la mayoría afirma que no fue la experiencia previa en el rubro u otras empresas lo que permitió afrontar la situación en el negocio durante la pandemia. En realidad, todo lo fueron aprendiendo durante el transcurso de los acontecimientos. El empresario de “Belgofre”, Elio Cervera, considera que el tema de la pandemia es muy aparte, no tiene nada que ver con lo de atrás. Debido a que, el COVID hizo que muchas personas cambiarán de profesión y vieran oportunidades de negocio donde no era porque algunas se quedaron sin trabajo (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

Si bien la variable experiencia del empresario es considerada determinante para el crecimiento empresarial de las mypes (Avolio et al., 2011). Y, también, para la supervivencia organizacional (García, 2015). En el caso de esta investigación, aplicada a los sujetos de estudio (mypes del subsector restaurantes beneficiarias de Reactiva Perú) en periodo 2020 – 2021, la variable experiencia del empresario en el rubro y otras empresas no es fundamental.

1.1.3 (A4) Motivación:

Todos los empresarios presentan diversos tipos de motivaciones que los impulsaron a continuar durante este periodo. Cuatro de los seis entrevistados manifestaron que su principal motivación para continuar con el negocio en la época de pandemia consistió en el rol de este como fuente de ingresos o proyecto de vida: La teoría de los 6 cafés, Mamaq Eco Café, Empresa X y Illari Café.

Por ejemplo, Fernando Riveiro, dueño de “La teoría de los 6 cafés”, menciona:

Primero que era mi negocio y segundo ...bueno, ya me había reinventado de historiador a barista. No tenía a donde volver, ya me la había jugado por esto. Y al estar seguro de que esto no era el fin del mundo y que poco a poco íbamos a salir adelante, pues era como que nada hay que meterle (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

En este caso, el negocio es su proyecto de vida, pues al haber cambiado su carrera profesional por la empresa la única opción para el entrevistado era continuar.

Otro ejemplo, es la motivación en base al negocio como fuente de subsistencia. Diana Casas, empresaria de “Mamaq Ego”, dice:

Mamaq es de lo que vivo. La cafetería es mi chamba, es con lo que puedo pagar mis cosas. Creo que todo eso, aparte no rendirme y no dejar Mamaq... pues es como un sueño materializado, simplemente como por qué dejar todo, si podía hacerlo (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

Esta respuesta evidencia al negocio como la única y principal fuente de ingresos, además de ser un proyecto vinculado a una meta personal.

Los otros dos empresarios Hector Soto, “Bonpan”, y Elio Cervera, “Belgofre”, manifestaron que su motivación provenía de las circunstancias del negocio que a pesar del contexto negativo no eran determinantes y veían la posibilidad de continuar (comunicación personal, 19 y 26 de noviembre del 2022). Por lo tanto, los sujetos de estudio presentaron diversas razones que determinaron su posición respecto a la continuidad operativa del negocio, pues todos evidenciaron al menos una motivación.

Por lo tanto, la variable motivación es fundamental para el crecimiento - supervivencia empresarial. Según Machado, la motivación personal determina el crecimiento empresarial, pero debe de ir a la par de recursos y estrategias (2016). Así mismo, en la tesis de Ccapa y Muñoz (2021) aplicada a microempresas del subsector restaurantes, sujeto de estudio similar al de la presente investigación, la motivación fue influyente en el crecimiento de los negocios, pero es considerada la causante de otra variable, el nivel de compromiso.

1.1.4 (A5) Perfil de riesgo:

Los entrevistados poseen disposición hacia el riesgo, pues consideran la toma de decisiones relacionadas al negocio como inversiones, aperturas, cierres y continuación de operaciones riesgosas durante este periodo de tiempo. Es decir, los seis entrevistados presentan un perfil de riesgo por las elecciones o decisiones manifestadas en sus respuestas.

En el caso de “La teoría de los 6 cafés”, se abrió otro local, durante pandemia, exclusivamente para la producción de la cafetería, lo cual fue categorizado por el mismo

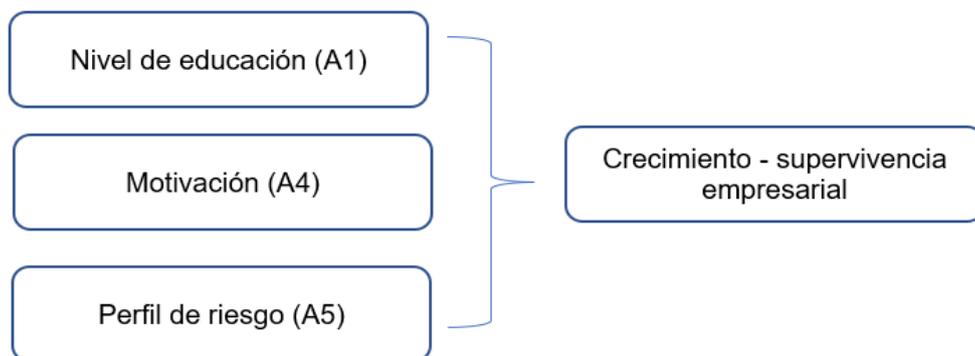
dueño Fernando Rivero como un riesgo, dado que no era un lugar que produjera ingresos y se tenía que pagar alquiler (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022). Otro de los casos más resaltantes es el de “Bonpan”, pues Hector Soto comentó que invirtieron en maquinaria para mantener caliente los alimentos por el miedo de las personas a que la comida sea tocada por el personal en el contexto de pandemia (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022).

Se ha podido identificar que todos afrontaron decisiones riesgosas que implicaron una inversión de las cuales algunas resultaron y otras no. Sin embargo, los sujetos estudiados manifiestan su disposición, a pesar de ser conscientes de que no había seguridad respecto a que los resultados sean positivos. Por consecuencia, la variable perfil de riesgo sí es determinante en el crecimiento- supervivencia empresarial de los sujetos de estudio en ese contexto y periodo de incertidumbre. Además, esta disposición al riesgo se podría asociar con la acción de solicitar el crédito de Reactiva Perú, lo cual no garantizaba un resultado positivo por la falta de historial crediticio de algunos participantes.

Dicho resultado, difiere con el de Ccapa y Muñoz (2021), ya que consideran a la variable perfil de riesgo como influyente, mas no determinante en el crecimiento empresarial. Posiblemente, esto se deba a la diferencia en la orientación de las investigaciones, ya que en la presente tesis se estudia el perfil del riesgo en el periodo de pandemia específicamente.

A continuación, se puede visualizar el resumen de las variables del factor relacionado al empresario fundamentales para el crecimiento - supervivencia empresarial de los objetos de investigación.

Figura 7: Variables del perfil del empresario determinantes en el crecimiento – supervivencia empresarial



1.2. Variables relacionadas a las características del negocio

1.2.1 (B1) Edad y tamaño del negocio:

La edad de los negocios va en un rango de 5 a 22 años. La empresa más antigua es “Bonpan”, la cual inició sus operaciones en el año 1995, debido a que fue fundada por los padres de Héctor Soto, gerente de operaciones del negocio. Mientras que la empresa que inició sus operaciones mucho más recientes fue “La Teoría de los 6 cafés”, la cual comenzó en el año 2018. Por el lado de las demás, la mayoría tiene mínimo 9 años de funcionamiento.

Asimismo, la mayoría menciona que se encuentran actualmente económicamente estable debido a que hubo mejoras internas y externas por el mismo contexto de la pandemia; sin embargo, también está el caso de “Illari Café” y “Mamaq Eco” que todavía se encuentran en proceso de recuperación, debido a la baja rentabilidad. Es importante recalcar que si bien la variable edad de la empresa es considerada en el crecimiento empresarial por autores como Machado (2016), y Blázquez et al. (2006b). No fue determinante para el crecimiento – supervivencia empresarial, debido a que las afirmaciones de los entrevistados consideran que la pandemia puso a todos en las mismas condiciones más en este rubro específico de restaurantes que al principio no pudo operar.

Respecto a la variable tamaño del negocio, esta es considerada por diversos estudios que entre menor es el tamaño de una organización mayores son sus probabilidades de fracaso. Además, para el estudio de esta variable se utiliza el número de empleados, ventas o establecimientos (García, 2015). Esta investigación se basó en la cantidad de locales, lo cual hace relativa la afirmación anterior, ya que “La teoría de los 6 cafés” es uno de los negocios con menos locales y la situación en la que se encuentra la empresa es positiva en cuanto a su crecimiento. En síntesis, la variable edad y tamaño del negocio no es influyente en el crecimiento-supervivencia empresarial de estos sujetos de estudio.

1.2.2 (B2) Experiencia de colaboradores:

Las seis empresas tienen trabajadores con puestos similares al ser cafeterías. La mayoría mencionó que sus colaboradores sí habían tenido experiencia laboral; por ejemplo, en atención al público o administración. Además, algunos tenían experiencia en el rubro de cafeterías y pastelerías, también habían estudiado una carrera técnica o estaban cursando la universidad.

Todas las empresas contaban con trabajadores con experiencia de diferentes rubros. A pesar de ello, no consideran que la experiencia de estos haya sido determinante en la continuidad de sus operaciones, debido a que algunos empresarios presentaron falta de personal o ser ellos mismos los que desarrollen las actividades operativas.

Por lo tanto, la variable experiencia de colaboradores no tiene impacto en el crecimiento- supervivencia empresarial. Resultado que coincide con la investigación de Ccapa y Muñoz (2021) a restaurantes fast food, pues los procesos internos y externos de cada empresa son diferentes y varían por lo que la experiencia de los colaboradores no tiene una relación directa con el nivel de ingresos.

1.2.3 (B5) Estrategias de marketing:

Los dueños de los seis establecimientos utilizaron como estrategia de publicidad las redes sociales por las mismas condiciones de distanciamiento social. La red social más resaltante en la que la mayoría presentó una mayor interacción fue Instagram. De igual manera, utilizaron las otras redes, pero es por esta en la que generan mayor contenido y una mayor interacción. Sin embargo, Fernando Rivero de “La teoría de los 6 cafés” señala que la red social por la que presentó mayor interacción fue WhatsApp, debido a que los clientes mediante este canal realizaban sus pedidos y enviaban a los deliverys para el recojo (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022). Elio Cervera de “Belgofre” utilizó WhatsApp de igual manera para coordinaciones con los clientes y el delivery de los productos (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

Se ha podido identificar que todos han utilizado por lo menos una red social, en su mayoría Instagram, durante el periodo de pandemia, con la finalidad de publicitar los productos y la interacción con los clientes. Además, WhatsApp ha sido utilizado como una herramienta de comunicación para concretar ventas más que publicitario. Así mismo, Diana Casas, empresaria de “Mamaq Eqo”, comenta: “Hice mi web de nuevo y la mejore ...compre plantilla. Hice el QR, la carta la digitalice, la subí también; o sea, sí digitalice el negocio digamos haciendo esta llegada por la web” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

La variable estrategia de marketing es determinante en el crecimiento – supervivencia empresarial de los negocios. Dado que las redes sociales fueron utilizadas con la finalidad de comunicarse e interactuar con los clientes, publicitar productos y obtener ventas. Según Navas y Guerra, el aumento en aspectos como el nivel de ventas es un indicador del crecimiento de la empresa (1996, citado en De la Cruz y Dominguez, 2022). Lo cual buscaban al utilizar las redes sociales de sus negocios y, además, era un medio que permitía la relación con los clientes dadas las condiciones de distanciamiento social cuando empezó la reactivación del subsector restaurantes con pedidos solo para llevar (PRODUCE, 2021).

1.2.4 (B6) Capacidad de adaptación:

Respecto a la capacidad de adaptación del negocio, muchos mencionaron que la pandemia generó que entren en declive económico. Sin embargo, con ello los empresarios

tuvieron que tomar decisiones rápidas y adaptarse a la situación, y, también, al mercado de restaurantes.

Por ejemplo, algunos optaron por mover más sus redes sociales, es el caso de “La teoría de los 6 cafés”, Fernando Rivero mencionó que comenzó a usar más Instagram y obtuvo una mayor interacción con los clientes; se volvió mucho más dinámico, sacaba novedades, además estaba al pendiente de qué era lo que se vendía o no (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022). En el caso de “Mamaq Eqo”, Diana Casas resalta el hecho de adaptarse a los protocolos y exigencias del gobierno en este sector específico, lo cual implicaba elevación en los costos (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

También, está el caso de “Belgofre”, el empresario Elio Cervera mencionó que comenzó a utilizar más el WhatsApp para pedidos, lo cual fue difícil, pero consiguieron clientes nuevos. Con el tema de los deliverys, mencionó que en la pandemia empezaron a realizar el envío de los pedidos ellos mismos con bicicletas (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022). Lo mismo ocurrió con “Bonpan”, Hector Soto comenta que ante la falta de choferes el mismo realizó esta función y además hubo modificaciones en los productos que se ofrecían (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022).

Para la “Empresa X” e “Illari Café”, la adaptación de los negocios se centralizó en las medidas y protocolos para el funcionamiento de este sector (comunicación personal, 3 y 4 de noviembre del 2022). Entonces, se puede concluir que fue una variable determinante, debido a que la mayoría de los negocios se adaptó al contexto de la pandemia con diferentes decisiones, pero esto permitió que puedan operar y obtener ingresos o ventas; por ende, sobrevivir. Este hallazgo va alineado con el estudio de Morales et al. (2017) que evidencia la relación del crecimiento empresarial en términos de ventas con las probabilidades de supervivencia de un negocio.

1.2.5 (B7) Estrategia de negocio:

La mayoría de los empresarios mencionaron que no tenían una estrategia formulada para poder afrontar los cambios generados por el COVID. A manera de ejemplo, el administrador de la “Empresa X” afirma: “La verdad todo fue repentino nadie se imaginaba un problema de esta magnitud es por eso que muchas empresas quebraron” (comunicación personal, 3 de diciembre del 2022). Lo cual evidencia que era complicado el diseño de una estrategia ante un escenario inesperado.

Otro caso es el de “Belgofre”, el empresario Elio Cervera afirma que no tuvo una estrategia, pero a partir del segundo mes evaluaba sus alternativas en base a los acontecimientos externos (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022). Esta

respuesta evidencia que la situación no era un contexto normal en el que se podía planificar si no era actuar a la par que se desarrollaban los hechos.

Sin embargo, Fernando Rivero de “La teoría de los 6 cafés” estructuró como estrategia de negocio desde un principio el funcionamiento del local solo para pedidos que sean para llevar proyectando que la pandemia duraría por un considerable periodo (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022). Es importante recalcar que este negocio se encuentra en una etapa estable, según señala el dueño, al compararlo con la situación de las demás empresas.

La estrategia del negocio es considerada una limitante en el crecimiento de una organización aplicado a las mypes en especial (Avolio et al., 2011). Y ha sido considerada una variable determinante en el crecimiento de microempresas del sector restaurantes (Ccapa y Muñoz, 2021). En este estudio la variable estrategia del negocio es determinante para el crecimiento – supervivencia empresarial.

1.2.6 (B9) Innovación y desarrollo de productos:

Los entrevistados de los negocios mencionaron que, durante el periodo de estudio, realizaron cambios en los productos y el servicio que ofrecían para adaptarlo al nuevo contexto. Por ejemplo, “Belgofre” se caracteriza por tener waffles únicos, Elio Cervera mencionó que tiene el mejor producto del mercado, pues importa el azúcar de Bélgica. Esto es lo que lo hace innovador y también lo diferencia mucho de la competencia directa e indirecta (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

Por otro lado, el directivo Hector Soto de “Bonpan” mencionó que en los tiempos del COVID tuvieron que comprar una máquina nueva para mantener la comida caliente en los plásticos especiales (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022). Así mismo, el empresario Fernando Rivero de “La teoría de los 6 cafés” explicó que se adaptó al formato “to go”, debido a que sus productos mayormente eran para consumir dentro de local. Además, desarrolló productos nuevos ante una demanda mayor de postres (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

Por lo tanto, la variable innovación y desarrollo de productos es influyente en el crecimiento-supervivencia empresarial, pues los empresarios tuvieron que realizar cambios en los productos y en el servicio para responder a las nuevas exigencias. A continuación, se presenta un resumen de las variables del factor negocio que son fundamentales.

Figura 8: Variables del factor negocio determinantes en el crecimiento – supervivencia empresarial



1.3. Variables relacionadas al entorno

1.3.1 (C1) Competidores

Todos los empresarios tienen identificado a su entorno competitivo por lo que responden con mecanismos que los diferencien de los demás en el producto y/o servicio. En el caso de “La Teoría de los 6 cafés”, Fernando Rivero considera que su valor diferencial son las novedades o productos innovadores que tienen, ya que por temporadas varían la carta u ofrecen productos exclusivamente durante un periodo determinado de tiempo. Esta flexibilidad es poco común en el rubro, según el entrevistado, por lo que sus clientes tienen esta imagen de novedades respecto al negocio (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

En el caso de “Mamaq Eqo”, Diana Casa de igual manera tiene mapeada a la competencia del sector cafeterías. Así mismo, considera que lo que diferencia a la empresa es la vista que tiene, pues se encuentra ubicada dentro de Pirca, un establecimiento para personas que practican el deporte de escalar, además ofrece variedad de productos carnívoros y vegetarianos deliciosos (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

“Belgofre” identifica a su competencia, pero al mismo tiempo considera que lo que lo diferencia de los demás es el insumo que utiliza: azúcar importada de Bulgaria. Por lo tanto, el sabor de sus productos como los waffles es distinto de cualquier otro (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

En el caso de “Bonpan”, Hector Soto aplica la innovación para responder y diferenciarse de la competencia (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022). Así

mismo, “Empresa X” considera que su diferenciación está en la diversidad de productos y la calidad del servicio (comunicación personal, 3 de diciembre del 2022). Finalmente, Leydy Pardo de “Illari Café” afirma que conoce a su competencia y de igual modo tratan de responder con innovaciones ante el comportamiento de esta (comunicación personal, 4 de diciembre del 2022) .

A partir de ello, el estudio considera a la variable competidores no es determinante para el crecimiento – supervivencia empresarial de dichos sujetos de estudio, pues las experiencias que brindan son diferentes e incluso los productos que pueden ser similares poseen aspectos diferenciados. Dicha afirmación coincide con la investigación de microempresas fast food de Ccapa y Muñoz (2021).

1.3.2 (C3) Condiciones de mercado

Los seis entrevistados consideran que el sector de alimentos y bebidas ha tenido un crecimiento, a pesar de que en un primer momento por el COVID presentó decaídas. Por el lado de la oferta, consideran que esta ha crecido. Por ende, según Elio Cervera, empresario de “Belgofre”, la competencia es mayor ante el aumento de cafeterías, la aparición de otros modelos de negocios como dark kitchens que ponen en competencia los costos y los mismos negocios que no se limitaron a ofrecer un determinado producto (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

Respecto a la demanda, según Diana Casas, dueña de “Mamaq Eqo”, considera que las preferencias de los consumidores van cambiando. Así mismo, las preferencias de estos, durante la pandemia, se inclinaron hacia el delivery por el home office por lo que afectó a aquellos negocios que dependen del consumo de los trabajadores de oficina (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022). Además, Fernando Riveiro, empresario de “La teoría de los 6 cafés”, comenta que las preferencias de los consumidores fueron cambiando de forma constantes y rápida (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

El Empresario X afirma que la cantidad de emprendimientos y negocios de comida que surgieron en este contexto generó una diversidad de opciones para los clientes y, además por el lado de la demanda los requerimientos y preferencias iban cambiando (comunicación personal, 3 de diciembre del 2022).

Estos cambios y comportamientos tanto en la oferta como en la demanda evidencian que aquellos negocios que continuaron operando tuvieron que afrontar retos para obtener ingresos como el incremento de competidores y las nuevas exigencias del consumidor. Por ende, en este contexto determinado, se considera a la variable condiciones de mercado fundamental para el crecimiento – supervivencia empresarial.

1.3.3 (C4) Disponibilidad de recursos humanos

Los seis empresarios afirman haber tenido dificultades para conseguir personal durante el periodo de pandemia. Resaltan que a pesar de la adversidad del período y en el que supuestamente se consideraría la desesperación de la gente para conseguir empleo, las personas tenían miedo de contagiarse por lo que algunas renunciaron por temas familiares. Según el Empresario X, en la época de pandemia era difícil controlar esto, pues muchos trabajadores decidieron renunciar por distintos hechos como enfermedades o miedo al contagio; por lo que, la permanencia de los empleados era difícil (comunicación personal, el 3 de diciembre del 2022).

Sin embargo, también estaba la desesperación de ciertas personas por el empleo por lo que llegaban postulaciones que no encajaban con el perfil mínimo requerido que se buscaba. Diana Casas, empresaria de “Mamaq Eqo”, afirma que llegaban postulaciones de personas que no se habían dedicado a la cocina, que no tenían experiencia o que se dedicaban a otras cosas (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

Así mismo, Fernando Riveiro, comenta que para el negocio de “La teoría de los 6 cafés” fue complicado conseguir empleados incluso en el 2021, periodo que considera un poco más estable, sobre todo baristas, lo cual le preocupó durante un tiempo y atribuye dicho acontecimiento al aumento de cafeterías (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

Dadas las circunstancias en la disposición de recursos humanos afirman que esto limitaba su producción o desempeño. La disposición de capital humano en este periodo de tiempo complicó la operatividad de los negocios, pues como testifican algunos entrevistados fueron ellos mismos los que tuvieron que desempeñar ciertas labores operativas. Por lo tanto, esta variable es fundamental para el crecimiento – supervivencia empresarial de los restaurantes de segunda categoría que accedieron al crédito Reactiva Perú.

1.3.4 (C5) Acceso al financiamiento

Todos los empresarios afirman haber obtenido el crédito Reactiva Perú. A continuación, se presenta la siguiente tabla con los detalles del préstamo por cada negocio.

Tabla 12: Sujetos de estudio beneficiarios del programa Reactiva Perú

Nombre del negocio	Tipo de empresa según SUNAT	Empresario o directivo	Monto del crédito	Monto de cobertura	Tasa de interés	Reactiva Perú
La teoría de los 6 cafés	Micro	Fernando Riveiro	S/ 40,013	S/ 39,213	3,49%	fase 2
Mamaq Eqo	Micro	Diana Casas	S/ 30,002	S/ 29,401	1,80%	fase 2
Bonpan	Micro	Hector Soto	S/ 132,291	S/ 125,676	2,89%	fase 1 y 2
Belgofre	Micro	Elio Cervera	S/ 26,646	S/ 26,113	1,96%	fase 2
Empresa X	Micro	Persona X	S/ 40,286	S/ 38,272	2,69%	fase 1
Illari Café	Micro	Leydy Pardo	S/ 16,366	S/ 16,039	1,56%	fase 1

Los rangos de los préstamos variaron en las diferentes empresas; por ende, también, las coberturas otorgadas por el gobierno. De tal manera, se confirma que las garantías estuvieron en un rango del 80% al 98% (Presidente de la República, 2020h). Así mismo, las tasas de interés fueron diversas respecto a cada financiamiento, pero fueron bajas en comparación a las tasas de periodos anteriores (BCRP, 2020b). Además, es importante resaltar que del grupo de empresas analizado gran parte pudo acceder al crédito en la segunda fase del programa. Lo cual corrobora que la ampliación de garantías permitió un mayor alcance (MEF, 2020c).

Por otro lado, se evidencia que el uso del financiamiento si bien en algunos casos fue para las finalidades señaladas por el gobierno como el continuar con la cadena de pagos u obligaciones a corto plazo de los negocios, no incluía otras deudas financieras (MEF, 2020c). También, en algunos casos se identifica que el crédito fue utilizado para otros fines.

El dueño de “La teoría de los 6 cafés”, Fernando Riveiro, solicitó el crédito cuando lo requería; sin embargo, este demoró en ser desembolsado, por lo que llegó cuando las ventas suplieron la necesidad de capital de trabajo. Por lo tanto, se utilizó dicho préstamo para pagar los primeros meses de alquiler de un local exclusivamente para la producción como parte de las medidas para operar en la pandemia y atender al público en el local principal (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

En el caso de “Mamaq Ego”, el préstamo le permitió abrir su negocio de lo contrario no hubiera sido posible. Diana Casas afirma:

Me ayudó un montón con el tema de poder iniciar nuestras operaciones nuevamente, porque si no hubiera tenido ese capital de dinero, no hubiera podido abrir. Me hubiera tenido que hacer un préstamo de todas maneras, porque tenía que comprar varias cosas; o sea, tenía que hacer todo de nuevo, empezar de cero (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

“Bonpan” accedió a Reactiva Perú en las dos fases de financiamiento. Héctor Soto afirma lo siguiente: "Nosotros tuvimos dos préstamos uno en el BCP y el otro en el BBVA.....el primer préstamo se utilizó exclusivamente para dos cosas: pagar a los proveedores atrasados o algún proveedor y pagar a las personas que tenían que trabajar en la empresa porque habían algunos que se les iba a disminuir el sueldo durante buen tiempo....el segundo préstamo lo sacamos y era como que aprovechar el momento para poder abrir otro local" (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022). En este caso en especial se evidencia el uso del crédito para los fines destinados y, también, para otros como la apertura de un local.

El empresario de “Belgofre” considera que el apoyo financiero del programa no fue suficiente. Elio Cervera afirma:

No nos dieron el primero, para el segundo reactiva si nos dieron, pero fue poquísimo; o sea, no era lo que realmente se necesitaba, con lo que nos dieron a nosotros era para pagar dos meses de planilla y dos meses de alquiler. En sí no nos sumó, tuvimos que tomar la decisión de coger ahorros personales (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

A pesar de que, el empresario considera que el monto del crédito no fue el suficiente para poder recuperarse, este fue utilizado para las finalidades centrales.

En el caso de la “Empresa X”, el crédito fue utilizado principalmente para el pago a proveedores y el sueldo de los trabajadores, lo cual fue de mucha ayuda (comunicación personal, 3 de diciembre del 2022). Finalmente, la administradora Leydy Pardo de “Illari Café” afirma que el préstamo les permitió tener capital de trabajo para reanudar las operaciones y, además, pagar el sueldo del personal (comunicación personal, 4 de diciembre del 2022).

Por ende, el crédito Reactiva Perú permitió que las empresas de este sector continúen operando al cumplir su función principal que fue brindar liquidez para evitar el rompimiento de la cadena de pagos. Sin embargo, también hubo casos como “La Teoría de los 6 cafés” y “Bonpan” en los que se utilizó para la apertura de locales porque los requerimientos principales estaban cubiertos. Si bien esos no fueron los propósitos del financiamiento en términos de crecimiento empresarial permitió el aumento en la cantidad de locales (De la Cruz y Dominguez, 2022). De tal manera, el programa cumplió su función con algunos errores respecto al control del cumplimiento de las finalidades del crédito, pero en términos de crecimiento empresarial fue positivo para los negocios. Por lo tanto, la variable acceso al financiamiento es determinante para el crecimiento – supervivencia empresarial.

1.3.5 (C6) Políticas públicas y políticas de apoyo nacional a las empresas

La mayoría de los empresarios de la muestra mencionaron que las políticas públicas que había implantado el Estado no les permitió continuar con sus operaciones con normalidad, pero también destacan las políticas de apoyo a mypes como Reactiva Perú. Fernando Riveiro, empresario de “La Teoría de los 6 cafés”, considera que una medida de apoyo que ayudó bastante fue Reactiva Perú. Además, del apoyo del Ministerio de Trabajo por contratar personal durante esa temporada. También, considera que los repetitivos y constantes políticas no permitían un mensaje claro, lo cual generaba confusión. Finalmente, señala mandatos como el uso de las terrazas, lo cual sería posible en coordinaciones con las municipalidades según señalaron, pero este acontecimiento nunca se realizó (comunicación personal, 14 de noviembre del 2022).

Otra opinión al respecto es la de la empresaria de “Mamaq Eqo”, quien señala que los protocolos requeridos para operar implicaban un costo elevado, además de la confusión por los diversos mandatos del gobierno y las dificultades para sacar el carnet de sanidad. Diana Casas afirma:

Pedían muchos requisitos para poder abrir y eran cosas muy costosas porque poder hacer todos los protocolos que pedían cuando en realidad no tenías nada siquiera era difícil. No había tampoco; por ejemplo, facilidades como en la Municipalidad de Miraflores, imposible sacar el carnet de sanidad, pero te pedían esto para poder operar, cómo sacaba mi carnet si no atendían. La verdad todo era como que querías hacer algo y la Municipalidad no se ponía de acuerdo porque el mandato era tal y el otro decía tal cosa, entonces nadie estaba de acuerdo con nada (comunicación personal, 17 de noviembre del 2022).

Así mismo, el dueño de “Belgofre”, afirma que los protocolos que se exigieron de parte del gobierno y las empresas de salubridad eran desde el desconocimiento, pues no comprendían el funcionamiento del sector gastronómico. Elio Cervera afirma:

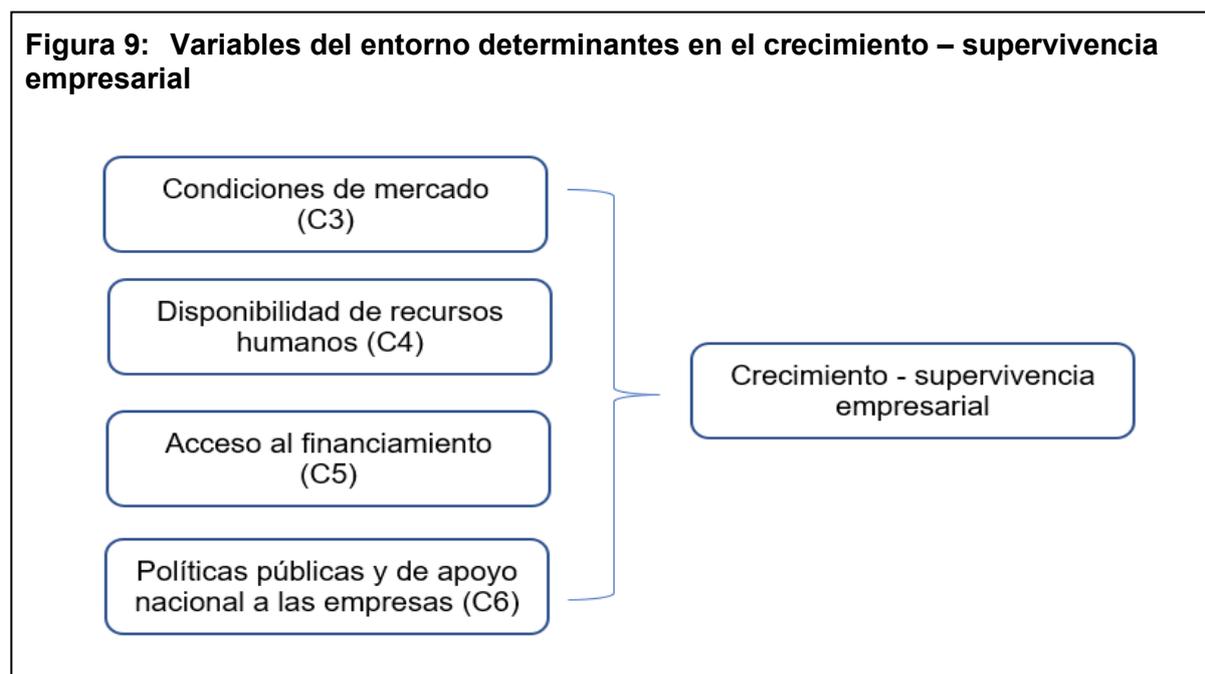
La gente no sabía de lo que estaba hablando, no tenían el mayor conocimiento de cómo es; o sea, para que se reactivara el tema gastronómico pedían un montón de cosas que eran de locos, cosas que no tienen nada que ver, pero simplemente lo hacían porque a alguien se le ocurrió porque lo vieron en otro lado (comunicación personal, 26 de noviembre del 2022).

En el caso de “Bonpan”, Hector Soto mencionó que era complicado el tema de los mandatos del gobierno porque los hombres podían transitar un día y al siguiente día solamente mujeres. Además, de las modificaciones en los horarios de tránsito de la población. La mayoría de los negocios cerraban muy temprano. Mencionó que era mucha responsabilidad tener que lidiar con los permisos para poder seguir operando como los pases de circulación o permisos de salubridad para el personal que se sacaban en la municipalidad (comunicación personal, 19 de noviembre del 2022).

Dicho esto, se puede inferir que la variable de políticas públicas y las de apoyo dictadas por el Gobierno sí fueron determinantes en el crecimiento-supervivencia empresarial de dichos sujetos de estudio. Debido a que, los complejos protocolos de funcionamiento para los restaurantes implicaban una elevación en los costos, los horarios y medidas de circulación de la población afectaron a los negocios, y las entidades como las municipalidades con las que se debían sacar ciertos permisos o requerimientos dificultaban el proceso. Dicho hallazgo coincide con la incidencia de esta variable en el modelo de crecimiento empresarial de Machado (2016).

El financiamiento de Reactiva Perú fue la base para la continuidad operativa de los negocios. Sin embargo, también, hubo otras variables como las condiciones de mercado, la disposición de recursos humanos y las políticas del gobierno que determinaron el crecimiento - supervivencia de los sujetos de estudio durante el desarrollo de sus actividades.

A continuación, se expone el resumen de variables del entorno determinantes en el fenómeno organizacional.



2. Interpretación de resultados

Respecto a la información recolectada en la guía de entrevistas estructuradas realizadas a los dueños o administradores del grupo de mypes del sector restaurantes seleccionados y a los hallazgos en el punto anterior. A lo largo del trabajo, se utilizó un modelo con tres perspectivas: factores relacionados al empresario, al negocio y al entorno. A continuación, se presentará un resumen del análisis de estos.

Respecto al factor del empresario, el modelo híbrido tiene como variables al nivel de educación, edad del empresario, experiencia en el rubro y otras empresas, motivación y perfil de riesgo. Se considera que estas variables en conjunto son importantes para analizar el crecimiento - supervivencia empresarial del sujeto de estudio seleccionado; sin embargo, las variables nivel de educación (A1), motivación (A4) y perfil de riesgo (A5) fueron determinantes para el fenómeno organizacional investigado.

La variable nivel de educación (A1) es fundamental, debido a que muchos de los empresarios mencionaron que habían acabado la universidad o una carrera técnica. Asimismo, que estos conocimientos adquiridos les permitieron tener una buena gestión en su

organización y, también, a la toma de decisiones; es decir, los conocimientos profesionales adquiridos fueron y son una guía para la gestión de la empresa. De tal manera, se identifica la influencia de la formación académica de los entrevistados en elecciones relacionadas al negocio; por ejemplo, la gestión del crédito Reactiva Perú. Por ello, esta variable influye de en el crecimiento-supervivencia empresarial del grupo de mypes del subsector restaurantes beneficiarias del crédito.

Además, Fernando Espinoza, profesor de la facultad de Gestión y Alta Dirección, señala que la variable educación es importante para analizar el crecimiento empresarial, en especial para micro y pequeñas empresas, debido a que los empresarios requieren tomar buenas decisiones. Además de ello, el estudiar una carrera técnica o universitaria de Administración brinda ciertos conocimientos para poder emprender o manejar un negocio (comunicación personal, 3 de noviembre del 2022).

Con respecto a la variable motivación (A4), esta es significativa para el crecimiento-supervivencia empresarial. Dado que, todos los entrevistados manifestaron razones que los impulsaron a continuar con sus respectivos negocios. Entre estas estaban el hecho de que la empresa era su fuente principal de ingresos, el negocio como proyecto de vida o la posibilidad de superar las dificultades que se les presentaron en el contexto de pandemia. De tal manera, el presentar por lo menos una motivación para el empresario independientemente de si son las mismas o diferentes razones es lo que promueve una postura hacia la continuidad de las operaciones de la organización.

Por último, el perfil de riesgo (A5) es fundamental en el crecimiento- supervivencia de estos negocios. Se ha podido identificar que la toma de decisiones como el cierre de locales, la inversión en los protocolos de salud, los cambios en el negocio son considerados como hechos riesgosos por los mismos empresarios. Por la tanto, todos ellos han tomado por lo menos una decisión riesgosa, durante el periodo en estudio, con el propósito de adaptarse a esta nueva normalidad, a pesar de no tener la seguridad de que los resultados sean positivos. Es así como dichas decisiones, en algunos casos tuvieron resultados favorables y en otros negativos. Esto refuerza la postura de García (2015) que la supervivencia o sobrevivencia implica tanto el éxito como el fracaso.

Respecto al factor negocio, la estrategia de marketing (B5) es determinante en el crecimiento - supervivencia empresarial. Esto, debido a que absolutamente todos utilizaron las redes sociales, en su mayoría Instagram, como herramienta para publicitar el negocio y los productos o el recojo de pedidos. Además, se pudo identificar que la estrategia de marketing de los negocios fue la interacción en las redes sociales con la finalidad de llegar a posibles nuevos clientes y a los ya existentes. Esto se refuerza con lo mencionado en el

marco contextual, ya que ante las medidas del gobierno peruano el distanciamiento social se mantuvo por varios meses (Presidente de la República, 2020f). Por ello, una forma de llegar a ser conocido por el público o promocionar el negocio para concretar ventas fueron las redes sociales que permitieron a su vez respetar las medidas de salubridad.

La variable capacidad de adaptación (B6) perteneciente al negocio es fundamental para el crecimiento- supervivencia empresarial de los sujetos de estudio. Esto, debido a que los diferentes negocios realizaron modificaciones como en el caso de “La teoría de los 6 cafés” al cerrar la atención al público en su local y solo atender pedidos para llevar. En el caso de “Mamaq Eqo” incorporar los requerimientos sanitarios, a pesar de los elevados costos. “Belgofre” tuvo que adaptar el delivery a su modelo de negocio, de tal manera que era realizado con bicicleta a los distritos vecinos. “Bon pan” adaptó los horarios de sus trabajadores por horas para no despedirlos ante la falta de ingresos en los primeros meses de la pandemia. “Empresa X” e “Illari Café” de igual manera se adaptaron a las medidas de salubridad exigidas para la operatividad del subsector restaurantes. Por lo que, los negocios hicieron cambios para adecuarse a un contexto totalmente nuevo y poder enfrentarlo. En caso contrario, no hubiera sido posible continuar operando primero por las restricciones del mismo gobierno y segundo por los nuevos requerimientos de los clientes ante el contexto.

La estrategia de negocio (B7) es una variable influyente en el crecimiento-supervivencia empresarial, pues “La teoría de los 6 cafés” diferenciándose del resto de entrevistados sí implementó una estrategia con mayor claridad para la adaptación del negocio al nuevo contexto con la atención exclusivamente para llevar y la apertura de un nuevo local exclusivo para la producción. Así mismo, es el que se encuentra en una mejor situación actual a diferencia de los demás respecto del crecimiento del negocio. Los otros negocios no tuvieron un plan estratégico definido fueron enfrentando las circunstancias con diferentes acciones no planificadas. Por lo tanto, se evidencia una diferencia de resultados respecto a la implementación de una estrategia; en consecuencia, dicho negocio al tener un plan mejor estructurado es el que en la actualidad presenta mejores resultados ante el contexto de la pandemia.

Finalmente, la variable innovación y desarrollo de productos (B9) es determinante, pues todos realizaron cambios, algunos más marcados que otros. Por ejemplo, en el caso de “La Teoría de los 6 cafés” y “Mamaq Eqo” probaron mayor flexibilidad respecto a los productos que ofrecían como los postres; lo cual permitió que tengan una variedad de productos para ofrecer y descubran las nuevas preferencias de los clientes de tal manera que pudieron generar liquidez. La innovación y desarrollo de productos, en dicho contexto, fue crucial porque las exigencias de los clientes también cambiaron. Evidentemente, aquellos negocios que realizaron esto de manera acertada les generó mejores resultados.

Respecto al factor del entorno, la variable condiciones de mercado (C3) es determinante en el crecimiento - supervivencia empresarial. Todos los entrevistados afirmaron el incremento de la oferta después de los primeros meses del primer año de pandemia y en el siguiente año. Así mismo, varios negocios no se limitaban a un único modelo si no implementaron otros; por ejemplo, una panadería podía ser cafetería y pastelería a la vez. Las dark kitchen en cuanto a costos eran competencia afectando al mercado. De igual manera, la demanda presentó cambios, pues el delivery abarcó gran parte del mercado disminuyendo los clientes de aquellos establecimientos que tenían mayores ventas por el canal presencial. En el caso de "Mamaq Eqo" gran parte de sus consumidores eran trabajadores de oficina y por la pandemia pasaron a home office inclinando sus preferencias al servicio "to go". Lo cual demuestra que los cambios que ocurrieron tanto en la oferta como en la demanda afectaron al grupo de mypes estudiado.

La disponibilidad de recursos humanos (C4) fue fundamental, debido a que se requirió de personal especializado o con experiencia en los puestos de barismo o pastelería. En el contexto de la pandemia, varios trabajadores renunciaron por el miedo al contagio o regresaron a sus hogares, en el caso de algunos que vivían en provincias. Al momento de reclutar personal como comentan "La teoría de los 6 cafés" y "Mamaq Eqo" fue difícil encontrar el perfil adecuado para dichos puestos. En el caso del primer establecimiento, esto se debía al aumento de cafeterías por lo que encontrar un barista fue complicado, además que eran pocos en el mercado. En el caso del segundo negocio fue complicado de igual manera, a pesar de que algunas personas estaban desesperadas por trabajo llegaban solicitudes que no encajaban con el perfil mínimo que se requería. Por lo tanto, la limitada disposición de personal, sobre todo para este grupo de mypes, complicaba la operatividad del negocio. También, la falta de capital humano hizo que los mismos empresarios realicen algunas actividades operativas para continuar con el funcionamiento de la organización.

El acceso al financiamiento (C5) es determinante en el crecimiento-supervivencia empresarial. El propósito del crédito Reactiva Perú fue continuar con la cadena de pagos para que los negocios puedan seguir operando. Además, de las facilidades que se dieron como un año de gracia, las bajas tasas de interés y el fraccionamiento del préstamo en cuotas a largo plazo. Todos los entrevistados afirmaron la utilidad del préstamo para el pago a los trabajadores, proveedores y el capital necesario para volver a operar, pues en el caso de los restaurantes varios tuvieron que regalar sus insumos durante la pandemia por el cierre de los primeros meses; por lo que al momento de reactivar sus operaciones se requería de capital de trabajo para adquirir los insumos necesarios. Por lo tanto, se afirma que Reactiva Perú cumplió su propósito para que los negocios puedan sobrevivir.

Así mismo, no fue lo único que logró, pues a algunos negocios como “La teoría de los 6 cafés” y “Belgofre” los ayudó en su crecimiento empresarial al tener la posibilidad de abrir otro local, independientemente de no ser este el propósito del programa. En el caso de “La teoría”, a pesar de haber solicitado el préstamo en un momento crítico este llegó tarde; sin embargo, esto no fue perjudicial, pues las innovaciones que se realizaron en los productos permitieron tener liquidez para el capital de trabajo. Por lo que, el préstamo brindó liquidez para pagar el alquiler de un segundo local exclusivo para la producción con el propósito de cumplir con las medidas del gobierno por la pandemia. Además, permitió construir un historial crediticio para acceder a otros préstamos.

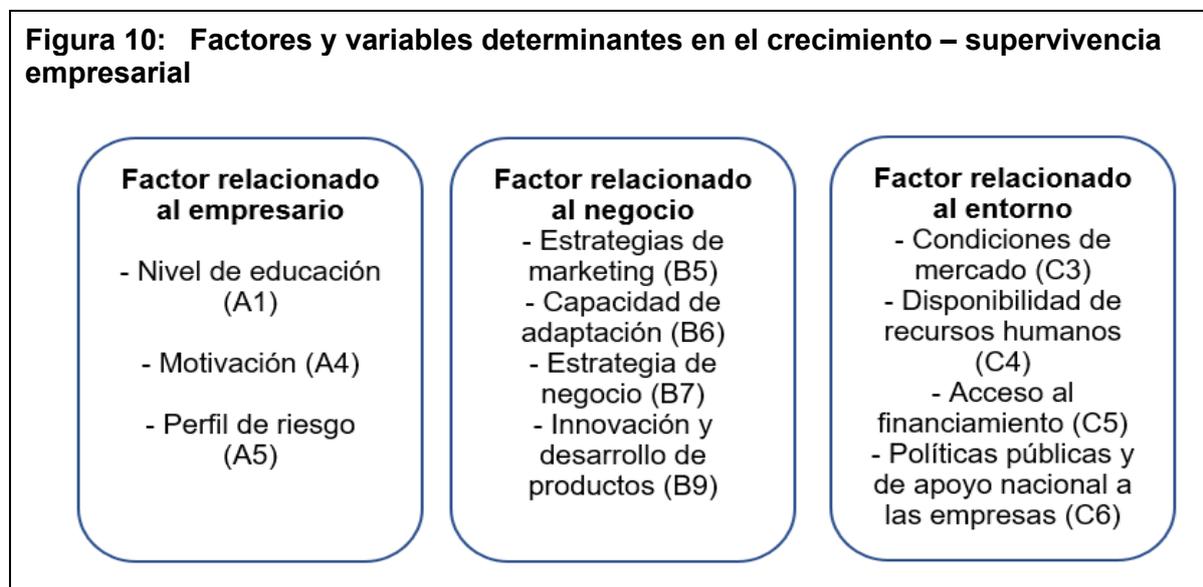
El caso de “Belgofre” fue distinto porque accedió a dos créditos de Reactiva Perú. El primero le permitió efectivamente sobrevivir cumpliendo con la cadena de pagos y al tener solucionado dicho problema solicitó un segundo crédito. El cual permitió la apertura de un segundo local. Esto demuestra que no hubo un control de parte del gobierno para limitar el uso del crédito a propósitos específicos; por lo que una vez solucionados los problemas de la cadena de pagos el crédito se utilizó para otras finalidades positivas para el crecimiento de los negocios. Lo descrito anteriormente demuestra y comprueba la relación que existe entre el crecimiento y la supervivencia empresarial. Por ello, Morales et al. (2017) definen al crecimiento como una estrategia de supervivencia empresarial.

Por último, la variable políticas públicas y políticas de apoyo nacional a las empresas (C6) es determinante para el fenómeno organizacional. Todos los entrevistados afirman que no había claridad respecto a las políticas o mandatos del gobierno, pues generaban confusiones respecto a la documentación que requerían los restaurantes para operar durante la pandemia. Además, se le daba un papel de encargado a las municipalidades para las gestiones de los restaurantes, pero dichas entidades no cumplieron su rol por lo que cada uno de manera independiente tenía que solucionar sus dudas o exigencias. Cabe resaltar la disposición de la circulación ciudadana en cuanto a horarios y aforos afectando al sector empresarial.

Así mismo, estaban los requerimientos de salubridad que eran muy costosos dificultando aún más el funcionamiento de los negocios porque se tenían que realizar pruebas COVID a los trabajadores de manera semanal y el requerimiento de insumos como alcohol, guantes y mascarillas. Se realizaban requerimientos y medidas de salubridad sin evaluar su necesidad o implicación en los restaurantes; por ejemplo, el uso de las mascarillas en la cocina y los guantes en la cocina pudieron generar accidentes. Por otro lado, dentro de las medidas de apoyo del gobierno se destaca el programa Reactiva Perú que fue una gran ayuda según los entrevistados. Por lo tanto, las medidas implementadas por el gobierno determinaron el

crecimiento-supervivencia de los negocios, debido a que estas podían beneficiar o perjudicar a las empresas.

A continuación, se presenta un resumen de los factores y variables determinantes en el crecimiento-supervivencia empresarial de las mypes del subsector restaurantes de segunda categoría beneficiarias del financiamiento Reactiva Perú.



Los hallazgos demuestran que el acceso al financiamiento por sí solo no fue suficiente para el crecimiento - supervivencia de las empresas estudiadas si no en conjunto con otras variables perteneciente al negocio, empresario y entorno. El financiamiento fue la base para el comienzo de las operaciones, pero en el proceso de la operatividad surgen otras determinantes. Si bien como se ha encontrado en la teoría el acceso al financiamiento es un limitante para las mypes este concepto no debe aislarse de otros requerimientos importantes de un negocio para que la posibilidad de un crecimiento empresarial. Lo que pudo hacer mejor el programa de Reactiva Perú es no solo limitarse al otorgar el crédito si no también implementar un asesoramiento sobre la gestión del crédito con proyección no solo de que el negocio sobreviva, que es parte del crecimiento empresarial, sino además que supere dicha etapa. Debido a que los negocios que tuvieron la oportunidad y utilizaron el préstamo con ese propósito tuvieron mejores resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La investigación buscó analizar los factores y variables del crecimiento – supervivencia empresarial de mypes del subsector restaurantes de segunda categoría, las cuales fueron beneficiarias del programa Reactiva Perú en Lima en el periodo 2020 – 2021. Esto con la finalidad de identificar los aspectos determinantes para la supervivencia de estas empresas, pues como se señaló en el problema de investigación el financiamiento que otorgaba garantías del gobierno benefició principalmente a mypes, pero al mismo tiempo dicha población empresarial iba en descenso. De tal manera, se realizó una investigación completa que no solo se enfoca en la parte del financiamiento si no en otros aspectos fundamentales que permitieron que los sujetos de estudio continúen operando en el mercado.

Según la teoría revisada sobre el crecimiento y supervivencia empresarial, estos conceptos están determinados por factores relacionados con el empresario, negocio y entorno. Además, se conceptualizó la relación que comparten ambos conceptos, pues el crecimiento empresarial condiciona las probabilidades de supervivencia. La investigación se basó en un modelo híbrido, el cual fue construido en base a tres modelos teóricos y entrevistas exploratorias a los sujetos de estudio. Los modelos de crecimiento fueron de Avolio et al. (2011) aplicado en la investigación de Ccapa y Muñoz (2021) sobre crecimiento empresarial de microempresas del rubro restaurantes; y el modelo de Machado (2016) utilizado en el estudio De la Cruz y Rodríguez (2022) a mypes del sector textil. Respecto a los modelos de supervivencia se utilizó el de García (2015) por ser el más completo en el ámbito teórico. Así mismo, dicho modelo híbrido fue validado por los profesores Fernando Espinoza, Facultad de Gestión de la PUCP, y Wilder Fuertes, Facultad de Gastronomía de la PUCP.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo general, este se dividió en tres objetivos específicos que serán descritos a continuación. El primer objetivo específico es identificar los factores y variables determinantes del crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes de segunda categoría en Lima. A partir de, la aplicación del modelo híbrido a los sujetos de estudio mediante una guía de entrevista semi estructura para recolectar la información. Y el análisis de la información a través de transcripciones y la codificación de variables con el software QDA Miner Lite se cumplió con este objetivo. De tal manera, los factores y variables determinantes para el crecimiento – supervivencia empresarial de estos negocios serán expuestos a continuación.

En el factor relacionado al empresario, las variables determinantes son el nivel de educación (A1), la motivación (A4) y el perfil de riesgo (A5). La primera variable se encontró presente en todos los entrevistados, además de reconocer los estudios como una guía de gestión u orientación para aplicar en el negocio, y el propósito de algunos empresarios en seguir formándose para aplicar los conocimientos al negocio. También, la mayoría de entrevistados presentó formación técnica o profesional en administración o afines a excepción del empresario de “La Teoría de los 6 cafés”, quien es historiador. En la segunda variable se identificó que todos los empresarios presentaron diversas motivaciones relacionadas con el negocio como proyecto de vida, fuente de ingresos, conexión personal u otras. Lo cual generó en los dueños de las empresas tomar la postura de continuar con las operaciones y ver el contexto de la pandemia como un periodo transitorio. Finalmente, la tercera variable detectó que los entrevistados muestran disposición al riesgo al tomar decisiones relacionadas con inversiones, aperturas, cierres y continuar con las operaciones. Las cuales fueron consideradas por los mismos de carácter riesgoso al no tener la certeza de un resultado positivo. El perfil de riesgo de los empresarios, evidenciado por la disposición a tomar decisiones arriesgadas, emerge como un factor determinante en el contexto de la pandemia. A pesar de la incertidumbre, los entrevistados demuestran una disposición a asumir riesgos calculados, lo que contribuye a la adaptación y supervivencia de sus negocios.

En el factor relacionado al negocio, las variables fundamentales son las estrategias de Marketing (B5), capacidad de adaptación (B6), estrategia de negocio (B7), innovación y desarrollo de productos (B9). La variable (B5) demuestra ser influyente en el crecimiento y la supervivencia empresarial. La presencia activa en redes sociales se convierte en una herramienta esencial para mantener la conexión con los clientes y aumentar las ventas. Además, el uso de redes sociales, especialmente Instagram, emerge como una estrategia fundamental para la publicidad e interacción con los clientes. La variable (B6) se posiciona como un elemento crucial para el éxito empresarial durante la pandemia. Las decisiones rápidas y diversas estrategias de adaptación, como el aumento del uso de redes sociales o cambios en los métodos de entrega, han sido clave para la continuidad operativa. La adaptación efectiva a este contexto ha permitido a los negocios operar y obtener ingresos, contribuyendo así a su crecimiento y supervivencia. En la variable (B7) la mayoría de los empresarios no tenía estrategias predefinidas para afrontar la pandemia, aquellos que estructuraron estrategias específicas demostraron una estabilidad económica relativa en comparación con otros negocios. También, se revela como determinante para el crecimiento y supervivencia empresarial, enfatizando la importancia de la planificación y adaptabilidad frente a situaciones inesperadas. Por último, la variable (B9) se evidencia al adaptarse a nuevas demandas del mercado, y realizar cambios en productos y/ o servicios, mostrando la

importancia de la innovación y desarrollo de productos en el crecimiento- supervivencia empresarial.

En el último factor relacionado al entorno, las variables significativas son condiciones de mercado (C3), disponibilidad de recursos humanos (C4), acceso al financiamiento (C5), y políticas públicas y de apoyo nacional a las empresas (C6). La variable (C3) identifica que tanto en oferta como en demanda se consideran fundamentales para el crecimiento y supervivencia empresarial. Los cambios constantes en las preferencias de los consumidores, y la creciente competencia en el sector de alimentos y bebidas han obligado a las empresas a adaptarse continuamente para mantener sus operaciones. La variable disponibilidad de recursos humanos (C4) se revela como un desafío significativo para las empresas, ya que la pandemia generó miedo entre los trabajadores, por lo que dificultó la continuidad de estos en la empresa. Así mismo, hubieron dificultades para encontrar perfiles específicos en el caso de algunos negocios. La variable (C5), en particular a través del programa Reactiva Perú, ha sido crucial para el crecimiento y supervivencia de las empresas. Aunque algunos empresarios consideran que el monto del crédito no fue suficiente, en general, el financiamiento ha permitido cumplir con las obligaciones respecto proveedores y trabajadores para reanudar operaciones y, en algunos casos, expandir el negocio. Sin este financiamiento no hubiera sido posible empezar de nuevo sobre todo en empresas como los restaurantes, los cuales requerían un capital de trabajo por la paralización de operaciones y, además obligaciones que quedaron pendientes. Finalmente, la variable (C6) ha tenido un impacto significativo en la capacidad de las empresas para operar durante la pandemia; por lo tanto, ha impactado en el crecimiento – supervivencia empresarial. Se resalta a Reactiva Perú como política de apoyo en gran medida, validado por los mismos entrevistados. Así mismo, en el aspecto negativo, se recalcan los protocolos de salubridad que implicaban costos elevados, la confusión en cuanto a comunicados del gobierno sobre procedimiento y permisos, y las dificultades para el cumplimiento de requerimientos en coordinaciones con las municipalidades.

Respecto al segundo objetivo específico, el cual es describir las motivaciones y necesidades consideradas por un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima para acceder al programa Reactiva Perú. En el marco contextual, se expuso la situación del COVID en el Perú ante el cual el gobierno respondió con la implementación de medidas como el aislamiento social obligatorio y las restricciones de la movilización de la población respecto a horarios y aforos. De tal manera, a nivel empresarial, solo operaban aquellos negocios dedicados a los rubros de primera necesidad como venta de alimentos básicos, salud u otros. Debido a estas medidas varios negocios paralizaron sus actividades entre ellos el subsector restaurantes durante varias semanas. Estas medidas buscaban contener la propagación del

virus, pero también generaron desafíos significativos para los ciudadanos y las empresas. Así mismo, la situación del subsector restaurantes descrita durante el 2020 – 2021 muestra el impacto negativo de la pandemia en este. Los acontecimientos como la caída del PBI, la disminución del nivel de ventas y el mayor número de cierres en este. Además, la reactivación económica de los restaurantes empezó con la disposición de pedidos solo para llevar y posteriormente con la atención al público con aforos limitados. Finalmente, en la etapa de campo se pudo corroborar que las principales razones para acceder a Reactiva Perú fueron el requerimiento de capital para operar como el pago a proveedores y/o trabajadores, las cuales cumplen con el propósito del programa. Por ende, se cumplió con dicho objetivo, pues las motivaciones y necesidades de los sujetos de estudio para acceder al financiamiento estuvieron determinadas por las medidas implementadas por el gobierno para afrontar la pandemia que afectaron al sector empresarial, la caída del subsector restaurantes en términos económicos, y los requerimientos de capital de trabajo para recuperarse y operar.

Por último, en torno al tercer objetivo específico, el cual es describir el desempeño del programa Reactiva Perú en el crecimiento - supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes en Lima. En el marco contextual, se expuso el alcance y desempeño del programa al identificar que las mayores beneficiadas fueron las mypes. Así mismo, se lograron préstamos cubiertos con garantías de 80% a 98%, bajas tasas de interés y periodos de pago a largo plazo. Todo ello, debido a las subastas realizadas a entidades financieras con tasas de 0,5% con la finalidad de otorgar las garantías a aquellas que ofrezcan tasas de interés bajas y períodos de pago considerados a los clientes finales. En el estudio de campo con la información recolectada se pudo comprobar el porcentaje de garantías respecto de los montos del crédito y las bajas tasas de interés se cumplieron. Además, de que la ampliación de la segunda fase del financiamiento permitió un mayor alcance. Finalmente, es importante resaltar que se evidenció que Reactiva Perú no solo se usó para el objetivo principal como el no romper con la cadena de pagos si no para la apertura de locales. Lo cual se vincula a un aspecto de control de parte del financiamiento, pero fue positivo para el crecimiento empresarial de algunas empresas.

Se considera que el presente trabajo de investigación ha beneficiado de manera positiva a las empresas estudiadas y a la investigación académica. Esto, debido a que se ha podido identificar cuáles fueron los factores y variables determinantes en el crecimiento - supervivencia empresarial de un grupo de mypes del subsector restaurantes financiadas por Reactiva Perú en el año 2020-2021. Lo cual permite una retroalimentación sobre aquellos aspectos importantes que deben ser considerados por las organizaciones en contextos adversos como la pandemia. En la investigación académica a enriquecer la visión del acceso al financiamiento como una barrera para las mypes, pues no se debe aislar este problema. El

estudio permitió investigar un escenario en el que se da solución a esta problemática, debido a que todos los sujetos de estudio accedieron al préstamo, pero cada negocio presentó una gestión del financiamiento distinta y, por lo tanto, resultados diferentes, lo cual interactúa con la existencia de otros factores y variables.

2. Recomendaciones

Para los dueños de mypes, se recomienda que estudien las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para poder adaptarse al cambio del sector en el que operan. Si los empresarios siguen teniendo una capacidad de adaptación de manera firme, podrán tomar decisiones ante escenarios de incertidumbre como el estudiado. Además, el diseño de estrategias para afrontar contextos de incertidumbre. Lo cual no limitará el actuar en respuesta a los acontecimientos que se vayan presentando si no, también, proyectarse y obtener mejores resultados.

En base a una las limitaciones de la investigación: el acceso a información de organizaciones, se recomienda tener contactos vinculados o relaciones con la empresa. Lo cual puede garantizar la confianza para la apertura de estas a brindar información; en especial, en temas de carácter delicado como un financiamiento que puede implicar cierta desconfianza al ser los investigadores agentes externos. Así mismo, se considera que se puede destacar ante los sujetos de interés los beneficios de la investigación académica para estos y para el conocimiento.

Respecto a investigaciones futuras, en especial de crecimiento o supervivencia empresarial, dado que las posturas y determinantes de estos conceptos son diversas se recomienda no solo la investigación teórica y contextual, si no, también, el estudio de campo exploratorio para obtener un acercamiento aproximado a la realidad del sujeto de interés. Lo cual permitirá seleccionar aquellos factores y variables de forma completa y acertada. Además, a las investigaciones futuras sobre financiamiento, se recomienda ahondar no solo en la importancia de este, sino, además, en la manera en que este se complementa con otros aspectos relacionados al negocio o empresario.

Por último, para aquellos programas o ayudas que contemplen el financiamiento como medida de apoyo para las mypes; se recomienda no limitar la ayuda al otorgamiento de un crédito, pues como se ha encontrado el crecimiento - supervivencia empresarial no se determina únicamente con el acceso a este; si no, también, son importantes aspectos como la innovación, el marketing, la planeación u otros que dependerán del sector operativo y el contexto. Por lo tanto, se recomienda complementar los financiamientos con asesorías para la gestión de estos créditos que contemplen una visión a largo plazo; es decir, no solo orientar

el uso del crédito para un problema específico si no con la solución al inconveniente y proyectando un crecimiento empresarial.



REFERENCIAS

- Aguilera, A., y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1–26.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932002.pdf>
- Arrona, P. (2022). Impacto y relación de factores críticos para la supervivencia en las MYPYMES por el periodo: 2020 -2021 en presencia del Impacto del COVID-19. *Vinculatégica*, 8(1), 153–169. <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-335>
- Avolio, B., Mesones, A., y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Strategia*, (22), 70-80.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020a). *LA PANDEMIA DEL COVID-19*. Reporte de inflación 2020. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/ri-junio-2020-recuadro-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020b). *RESULTADOS DE REACTIVA PERÚ*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-07-22.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006a). CONCEPTO, PERSPECTIVAS Y MEDIDA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165–195. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR*, 16(28), 43–56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Blázquez Santana, F. (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias* [Tesis de doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. AccedaCRIS. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2216>
- Canals, J. (2000). CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA. *Revista de Empresa y Humanismo*, 2(2), 337–370. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Ccapa, J., y Muñoz, R. (2021). *Factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas restaurantes fast food en Lima Metropolitana: casos múltiples* [Tesis de pregrado, PUCP]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20674/CCAPA_ARACCA_MU%c3%91OZ_CASTRO_Lic.%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020a). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020b). *MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (6 de agosto de 2021). *ALOJAMIENTO Y RESTAURANTES; TRANSPORTE; Y MANUFACTURA ENTRE LOS SECTORES CON MAYOR URGENCIA DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/alojamiento-y-restaurantes-transporte-y-manufactura-entre-los-sectores-con-mayor-urgencia-de-reactivacion-economica#:~:Text=Hasta%202019%2C%20el%20sector%20alojamiento,EI%203.2%25%20del%20PBI%20total.>
- De la Cruz, M., y Dominguez, V. (2022). *Factores que influyen en el crecimiento de las mypes de confección y comercialización de prendas de vestir. Estudio de casos múltiples de siete talleres en Gamarra* [Tesis de pregrado, PUCP]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22378/DE_LA_CRUZ_REDHEAD_DOMINGUEZ_PINEDO1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Presidente de la República. (2020a, 15 de marzo). *Decreto 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1864948-2>
- Presidente de la República. (2020b, 27 de marzo). *Decreto 051-2020-PCM. Prórroga del Estado de Emergencia mediante Decreto Supremo 044-2020-PCM*. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/572157/DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_051-2020-PCM.pdf?v=1585418864
- Presidente de la República (2020c, 6 de abril). *Decreto 1455. Decreto Legislativo que crea el programa "Reactiva Perú" para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19*. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/720488/DL_1455.pdf?v=1589993222
- Presidente de la República. (2020d, 10 de abril). *Decreto 064-2020-PCM. Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del COVID-19 y dicta otras medidas*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-no-064-2020-pcm-1865482-3>
- Presidente de la República. (2020e, 25 de abril). *Decreto 075-2020-PCM. Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-n-075-2020-pcm-1865780-1>
- Presidente de la República. (2020f, 9 de mayo). *Decreto 083-2020-PCM. Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19 y establece otras*

disposiciones. Diario Oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-nacional-decreto-supremo-n-083-2020-pcm-1866214-1>

Presidente de la República. (2020g, 23 de mayo). *Decreto 094-2020-PCM. Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorrogar el estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del COVID-19*. Diario Oficial El Peruano.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/730522/DS_N__094-2020-PCM.pdf?v=1595026441

Presidente de la República. (2020h, 28 de mayo). *Decreto 124-2020-EF. Modifican los montos máximos de los créditos y condición de acceso al programa “Reactiva Perú”*. Diario Oficial El Peruano.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/747423/DS124_2020EF.pdf?v=1590671107

Presidente de la República. (2020i, 26 de junio). *Decreto 116-2020-PCM. Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-establece-las-medidas-que-debe-observar-decreto-supremo-no-116-2020-pcm-1869114-1>

Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L., y Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124_es.pdf

García, C. (2015). *FACTORES DE SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL ÉXITO Y FRACASO* [Tesis de doctorado, Universidad de León]. Buleria. <https://buleria.unileon.es/handle/10612/6007>

Gestión. (5 de agosto de 2020). *Reactiva Perú, ¿Un acierto o un fracaso?*

<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/08/reactiva-peru-un-acierto-o-un-fracaso.html/?ref=gesr>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Huayna, A. de F. (2020). *Reactiva Perú: el nuevo programa de financiamiento para MIPYMES en el Perú ante la crisis por el Covid-19 y sus dificultades*. *Revista Lidera*, (15), 35-40.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/23663/22626>

International Finance Corporation. (2013). *ASSESSING PRIVATE SECTOR CONTRIBUTIONS TO JOB CREATION AND POVERTY REDUCTION*.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/157191468326714061/pdf/835080WP0IFC0J00Box382079B00PUBLIC0.pdf>

- Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores. (2017). *La financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica*.
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1454/La%20financiaci%3%b3n%20de%20las%20micro%2c%20peque%3%b1as%20y%20medianas%20empresas%20a%20trav%3%a9s%20de%20los%20mercados%20de%20capitales%20en%20Iberoam%3%a9rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *NEGOCIOS DE RESTAURANTES DISMINUYERON 93,78% EN ABRIL DE 2020* (Vol. 2).
https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_89_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). *Demografía empresarial en el Perú IV Trimestre de 2020*.
https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_3.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). *SUBSECTOR RESTAURANTES DECRECIÓ 50,48% EN FEBRERO DE 2021*.
<https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-057-2021-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Demografía empresarial en el Perú IV Trimestre de 2021*.
https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_6.pdf
- Instituto Libertad y Democracia. (2006). *Evaluación preliminar de la economía extralegal en 12 países de Latinoamérica y el Caribe*. <https://publications.iadb.org/es/evaluacion-preliminar-de-la-economia-extralegal-en-12-paises-de-latinoamerica-y-el-caribe-reporte>
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestao e Producao*, 23(2), 419–432.
<https://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-182/moneda-182-04.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020a). *Estadísticas del programa Reactiva*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1431911/Estadi%CC%81sticas_Reactiva%20Peru%CC%81.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020b). *ESTADÍSTICAS DEL PROGRAMA REACTIVA*. https://www.mef.gov.pe/contenidos/archivos-descarga/Estadisticas_Reactiva_Peru_al_30102020.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020c). *¿Tienes una mype?*
<https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/mype.html>.
- Montes, P., y Carrasco, J. (2019). *Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017* [Tesis de pregrado, PUCP]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14663>
- Montoro, C. (2020). El programa Reactiva Perú. *Revista Moneda*, (182), 24–33.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-182/moneda-182-04.pdf>
- Morales, L., Morales, K., y Valle, A. (2017). CRECIMIENTO Y SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN ECUADOR. *Panorama Económico*, 25(1), 43–56.
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7960/2..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, S., y Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (38), 176–207.
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7705/7209>
- Moreno, A., Cuevas, E., y Michi, S. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008. *Trayectorias*, 17(41), 3-28.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60741185001>
- Organización Internacional de Trabajo. (2020). *ENTORNO MIPYME* (Primera).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_762907.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (10 de noviembre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>.
- Ponce, M. de F., y Pasco, M. (2018). *GUÍA DE INVESTIGACIÓN-EN GESTIÓN*. PUCP.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%a da%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PRODUCE. (2020). *LAS MIPYMES EN CIFRAS 2019*.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/972-las-mipyme-en-cifras-2019>
- PRODUCE. (2021). *LAS MIPYMES EN CIFRAS 2020*.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1008-las-mipyme-en-cifras-2020>
- PRODUCE. (2022). *LAS MIPYMES EN CIFRAS 2021*.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1089-las-mipyme-en-cifras-2021>

- Quispe, D. (2020). *Evaluación de barreras al sistema crediticio: la garantía como factor determinante para el acceso al crédito a propósito del programa Reactiva Perú* [Tesis de pregrado, PUCP]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20532/QUISPE_MEZA_DIEGO_ALONSO_EVALUACION_BARRERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Real Academia Española. (2022a). *Diccionario de la lengua española*.
<https://www.rae.es/Dpd/Sobrevivir>.
- Real Academia Española. (2022b). *Diccionario de la lengua española*.
<https://dle.rae.es/Empresarial>.
- Rojas, L. (2017). *Situación del financiamiento a pymes y empresas nuevas en América Latina*. Cieplan. https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/02/Situacion_del_financiamiento_a_PYMES_y_empresas_nuevas_en_America_Latina.pdf
- Saavedra, M., y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, (17), 122-134.
<https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/220.pdf>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., y Thornhill, A. (2019). Understanding research philosophy and approaches to theory development. *Research methods for business students* (pp. 128–170). Pearson.
https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development#fullTextFileContent
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., y Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754–777.
<https://doi.org/10.1177/0266242612448077>
- Stumpo, G. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. CEPAL.
https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt_covid_empresas_y_sectores_gs_v3.pdf
- Valdés, J., y Sánchez, G. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126–156.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Varona, L., Gismera, L., y Gimeno, R. (2014). *Supervivencia de las empresas según indicadores empresariales. Modelo lineal mixto con datos de panel, período 2004 al 2008, caso de España*. <http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-13.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista a los sujetos de estudio

Factores relacionados al empresario:

- **Nombre**

¿Cuál es su nombre?

- **Nivel de educación**

¿Cuál es su máximo nivel de estudios obtenido?

¿De qué manera influyeron sus estudios en las actividades de la empresa?

¿Considera especializarse o tomar algún curso? ¿Cuál? ¿Por qué?

- **Edad del empresario**

¿Cuántos años tiene?

- **Experiencia en el rubro y otras empresas**

¿Posee experiencia previa en el sector (cafetería u otro) o en otras empresas?

¿Cuál? ¿Qué actividades realizaba?

¿Cómo cree que su experiencia laboral ayudó a afrontar la situación de la pandemia en su empresa?

- **Motivación**

¿Qué fue lo que lo motivó a continuar con el negocio en la época de pandemia?

- **Perfil de riesgo**

¿Qué decisiones de riesgo tomó durante la pandemia?

Factores relacionados al negocio:

- **Edad y tamaño del negocio**

¿En qué año inició operaciones su empresa? ¿En qué etapa de crecimiento (iniciando, estable, declive) considera que se encuentra actualmente?

¿En qué etapa de crecimiento se encontraba durante la pandemia? ¿En qué etapa del negocio considera que el crecimiento ha sido mayor?

- **Experiencia de colaboradores**

¿Los colaboradores han tenido experiencia laboral previa? ¿A qué se dedicaban?

¿Cómo la experiencia de sus colaboradores ayudó a que la empresa pueda

sobrevivir durante la pandemia?

- **Relación con los proveedores**

¿Cómo fue la relación con sus proveedores durante la pandemia?

- **Control de ventas**

¿Realiza un control de ingresos de ventas y de los productos que ofrece? ¿Cómo lo hace?

¿Cómo considera que influyó este control de ventas en el desempeño de la empresa durante la pandemia?

- **Estrategias de marketing**

¿Qué estrategias de publicidad utilizan?

¿Qué redes sociales utilizan? ¿Con cuál posee mayor interacción? ¿A qué cree que se debe eso?

¿Ha virtualizado su negocio a raíz de la pandemia?

- **Capacidad de adaptación**

¿Cómo manejó el tema del COVID en su negocio?

¿Qué cambios implementó en su negocio debido a la pandemia? ¿Cómo impactó en sus ventas?

- **Estrategia de negocio**

¿Tuvo estrategias definidas para afrontar la crisis sanitaria? ¿Cuáles?

- **Misión y compromiso con el crecimiento**

¿Considera la motivación de los empleados un aspecto importante? ¿Por qué? ¿De qué manera motiva a su personal?

¿Cómo cree que influyó la motivación de su personal en el desempeño de su negocio durante la pandemia?

- **Innovación y desarrollo de productos**

¿Qué innovaciones o desarrollo de productos considera que realizó durante la pandemia en el negocio?

Factores relacionados al entorno:

- **Competidores**

¿Cómo es su relación con los competidores? ¿Sabe quiénes son?

¿Cómo se diferenció de sus competidores durante la pandemia?

- **Tecnología**

¿Cuál es el impacto de la tecnología en su industria? ¿Ha incorporado alguna herramienta tecnológica?

- **Condiciones de mercado**

¿Cómo ha sido el crecimiento de este sector o mercado en los últimos años?

¿Qué cambios ha identificado en la demanda en relación con el sector?

- **Disponibilidad de recursos humanos**

¿Cómo fue la disponibilidad de trabajadores durante la pandemia?

- **Acceso al financiamiento**

¿Cómo influyó el crédito Reactiva Perú en el crecimiento o en la supervivencia del negocio?

¿Cuánto fue el monto del préstamo? ¿A qué tasa de interés? ¿Cuántas cuotas?

¿Continúa pagándolo?

- **Políticas públicas y políticas de apoyo nacional a las empresas**

¿Qué medidas estatales consideras que apoyaron o perjudicaron al negocio durante la pandemia? ¿Por qué?

ANEXO B: Guía de entrevista a expertos

CRECIMIENTO

1. ¿Cómo definiría el concepto crecimiento empresarial?
2. ¿Cómo definiría el concepto supervivencia empresarial?
3. ¿Cómo considera que se relacionan los conceptos de crecimiento y supervivencia empresarial?
4. Desde su perspectiva ¿cómo se da el crecimiento empresarial de las mypes en el Perú?
5. Desde su perspectiva ¿cuáles son los problemas más frecuentes que atraviesan?
6. Según los modelos revisados de Ccapa y Muñoz, De la Cruz y Dominguez, y García ¿cuáles considera que son los factores más influyentes para el crecimiento o supervivencia de mypes en el sector restaurantes? ¿Por qué? (mostrar el cuadro, presentar el modelo)
7. Desde su punto de vista, ¿cuáles cree que son las variables que deben tomarse en cuenta para lograr que las empresas se consoliden en el tiempo y logren su crecimiento o supervivencia?
8. ¿Considera el acceso al crédito un factor determinante en el crecimiento-supervivencia empresarial de las mypes? Si/No ¿Por qué?

RESTAURANTES

1. De manera general ¿Cuál es su opinión sobre el sector restaurantes en el Perú?
2. ¿Cómo cree que ha ido evolucionando este sector en los últimos 5 años?
3. ¿Cuál es su opinión con respecto al impacto del COVID19 sobre el sector restaurantes?
4. ¿Qué opina sobre el financiamiento privado que le dan a micro o pequeños restaurantes?
5. En el año 2020 existió el crédito Reactiva Perú para reactivar la economía a través de los negocios. ¿Cree que este financiamiento que tuvieron algunos restaurantes fue determinante para que puedan sobrevivir en plena pandemia? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera que fueron otros factores que influyeron para que los restaurantes puedan sobrevivir? En torno al empresario, el negocio y el entorno
7. Entonces, ¿considera que es necesario que un restaurante micro, pequeño o mediano obtenga un financiamiento para sobrevivir? Si/No ¿Por qué?

ACCESO AL CRÉDITO

1. Desde su punto de vista, ¿qué implica que un negocio obtenga un crédito?
2. ¿Cuál es la importancia de que una empresa obtenga un crédito?
3. ¿Cuál es su opinión con respecto al financiamiento de las mypes en el Perú?
4. ¿Cómo definiría el concepto de crecimiento empresarial?
5. ¿Cómo definiría el concepto de supervivencia empresarial?
6. ¿Considera que la variable financiamiento o crédito es imprescindible para el crecimiento de las mypes? Si/No ¿Por qué?

7. ¿Considera que existen otros factores importantes para el crecimiento de las mypes aparte del crédito? De responder que sí, ¿Cuáles? / de ser no, ¿por qué?



ANEXO C: Matriz de operacionalización

Tabla C1: Matriz de operacionalización del modelo híbrido de crecimiento – supervivencia empresarial

Modelo	Dimensión	Objetivo de la dimensión	Variables	Objetivos de la variable
Modelo híbrido crecimiento - supervivencia	Factores relacionados al empresario	Identificar las variables del empresario influyentes en el crecimiento-supervivencia del negocio	Nivel de educación	Conocer el nivel de estudios
			Edad del empresario	Conocer la edad del empresario
			Experiencia en el rubro y otras empresas	Saber la experiencia en el rubro u otras empresas
			Motivación	Conocer las motivaciones del empresario
			Perfil de riesgo	Conocer el perfil de riesgo del empresario
	Factores relacionados al negocio	Identificar las variables del negocio influyentes en el crecimiento-supervivencia del negocio	Edad y tamaño del negocio	Saber el tiempo de funcionamiento y tamaño de la empresa
			Experiencia de colaboradores	Conocer si existen trabajadores con experiencia laboral
			Relación con los proveedores	Saber la relación que se tiene con los proveedores
			Control de ventas	Saber si se realiza un control para las ventas de la empresa
			Estrategias de marketing	Conocer las estrategias de marketing del negocio
			Capacidad de adaptación	Saber cómo se adaptó la empresa en la pandemia
			Estrategia de negocio	Saber las estrategias de negocio
	Factores relacionados al entorno	Identificar las variables del entorno influyentes en el crecimiento-supervivencia del negocio	Innovación y desarrollo de productos	Saber si se dieron innovaciones y desarrollo de productos
			Competidores	Saber si se conoce a la competencia y las acciones de diferenciación
			Tecnología	Conocer el impacto tecnológico en el negocio
			Acceso al financiamiento	Conocer el acceso al financiamiento para el sector
			Condiciones de mercado	Conocer cómo perciben la oferta y la demanda al negocio
			Disponibilidad de recursos humanos	Saber si no hay limitantes de recursos humanos
		Políticas públicas y políticas de apoyo nacional a las empresas	Conocer el impacto del apoyo estatal en la supervivencia del negocio	

ANEXO D: Matriz de sistematización de entrevistas

Tabla D1: Matriz de consistencia relacionada al factor empresario

Objetivo general	Pregunta general	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Factores	Variables de estudio	Indicadores	Conclusiones
Analizar los factores y variables de crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes del sector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 – 2021	¿Cuál es el análisis de los factores y variables del crecimiento-supervivencia de un grupo de mypes del sector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 - 2021?	Identificar los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del sector restaurantes en Lima	¿Cuáles son los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del sector restaurantes en Lima?	Empresario	Educación	-	El nivel de educación es esencial para tener los conocimientos necesarios de cómo gestionar un negocio. La motivación influye en la postura del empresario respecto a la continuidad operativa del negocio. El perfil de riesgo predispone a la toma de decisiones o acciones del empresario.
					Motivación	-	
					Perfil de riesgo	-	

Tabla D2: Matriz de consistencia relacionada al factor negocio

Objetivo general	Pregunta general	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Factores	Variables de estudio	Indicadores	Conclusiones
<p>Analizar los factores y variables de crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes del sector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 – 2021</p>	<p>¿Cuál es el análisis de los factores y variables del crecimiento-supervivencia de un grupo de mypes del sector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 - 2021?</p>	<p>Identificar los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del sector restaurantes en Lima</p>	<p>¿Cuáles son los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del sector restaurantes en Lima?</p>	<p>Negocio</p>	Edad y tamaño	-	<p>Las variables estrategias de marketing, capacidad de adaptación, estrategia de negocio e innovación y desarrollo de productos son determinantes.</p>
					Experiencia en colaboradores	-	
					Estrategia de marketing	-	
					Capacidad de adaptación	-	
					Estrategia de negocio	-	
					Innovación y desarrollo de productos	-	

Tabla D3: Matriz de consistencia relacionada al factor entorno

Objetivo general	Pregunta general	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Factores	Variables de estudio	Indicadores	Conclusiones
<p>Analizar los factores y variables de crecimiento-supervivencia empresarial de un grupo de mypes del sector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 – 2021</p>	<p>¿Cuál es el análisis de los factores y variables del crecimiento-supervivencia de un grupo de mypes del sector restaurantes en el marco del programa Reactiva Perú en Lima en el período 2020 - 2021?</p>	<p>Identificar los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del sector restaurantes en Lima</p>	<p>¿Cuáles son los factores y variables determinantes del modelo híbrido de crecimiento-supervivencia empresarial aplicado a un grupo de mypes del sector restaurantes en Lima?</p>	<p>Entorno</p>	Competidores	-	<p>Las variables condiciones de mercado, disponibilidad de recursos humanos, acceso al financiamiento, y políticas públicas de apoyo nacional a las empresas son influyentes.</p>
					Condiciones de mercado	-	
					Disponibilidad de recursos humanos	-	
					Acceso al financiamiento	-	
					Políticas públicas y de apoyo nacional	-	

ANEXO E: Principales problemas de las empresas en Lima Metropolitana por el COVID-19

Figura E1: Principales problemas de las empresas en Lima Metropolitana por el COVID-19 (en porcentaje)



Nota: Respuesta múltiple - No suma el 100% porque una empresa puede enfrentar más de un problema.
Fuente: INEI - Encuesta de Opinión sobre el Impacto del COVID-19 en las Empresas de Lima Metropolitana.
Elaboración: PRODUCE - OGEIEE - Oficina de Estudios Económicos

Fuente: PRODUCE (2021)

ANEXO F: Resumen de las medidas financieras a favor de las mipymes frente a la pandemia de COVID-19

Figura F1: Resumen de las medidas financieras a favor de las mipymes frente a la pandemia de COVID-19, 2020

Medida	Etapa	Cobertura	Monto inversión	% del PBI	Beneficiarios
Reactiva Perú	Emergencia	Desde el 80% hasta el 98% de cobertura	S/ 60,000 millones	8%	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas
Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE)	Emergencia y Reactivación	- Créditos hasta S/10 mil: 98% cobertura - Créditos desde S/10,001 hasta S/30 mil: 90% cobertura	S/ 4,000 millones	1%	Todas las MYPE
Fondo de Apoyo Empresarial para el sector turismo (FAE-Turismo)	Reactivación	- Créditos hasta S/90 mil: 98% cobertura - Créditos desde S/90,001 hasta S/750 mil: 95% cobertura	S/ 500 millones	0.07%	MYPE del sector turismo
Fondo de Apoyo Empresarial para pequeños productores agrarios (FAE - Agro)	Reactivación	95% o 98% de cobertura	S/ 2,000 millones	0.3%	Pequeños productores agropecuarios de la agricultura familiar con menos de 10 hectáreas de cultivos o que se dediquen a la actividad pecuaria
Ampliación Fondo Crecer	Emergencia y Reactivación	- 90% si son MYPE - 70% medianas - 60% exportadoras con ventas no superiores a US\$30 millones el último año	S/ 348 millones	0.05%	Mipyme y empresas exportadoras
Créditos para pescadores artesanales y acuicultores	Reactivación	Préstamo de hasta S/2 mil según capacidad de pago. Tasa de interés del 3% anual	S/ 19.6 millones	0.003%	Pescadores artesanales y acuicultores de recursos limitados (AREL)
Cofinanciamiento a la actividad artesanal	Reactivación	Cofinanciamiento desde S/5 mil hasta S/10 mil	S/ 2.5 millones	0.0003%	Artesanos, asociaciones de artesanos, empresas y cooperativas artesanales
Turismo emprende	Reactivación	Cofinanciamiento desde S/60 mil hasta S/80 mil	S/ 4 millones	0.001%	MYPE de la actividad turística y artesanal

Fuente: PRODUCE (2021)

ANEXO G: Principales programas y políticas en beneficio de las mipymes en Perú

Figura G1: Principales programas y políticas en beneficio de las mipymes en Perú

Financiamiento	Medidas fiscales y aplazamiento de pagos	Protección del empleo	Herramientas digitales y capacitación
Reactiva Perú	Prórroga de la declaración, pago de impuestos y fraccionamientos	Subsidios a salarios	Perú Imparable – plataforma
Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE)	Liberación anticipada y flexibilización de deducciones	Aplazamiento de pagos de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	
Ampliación Fondo Crecer	Reducción de la tasa de interés moratorio	Subsidio a trabajadores infectados	Perú Imparable – kit digital
Reprogramación de deudas	Suspensión o reducción de los pagos a cuenta del impuesto a la renta y compensación de pérdidas		
	Incentivos tributarios a la inversión		
	Compras a MYPE		

Fuente: OIT (2020)



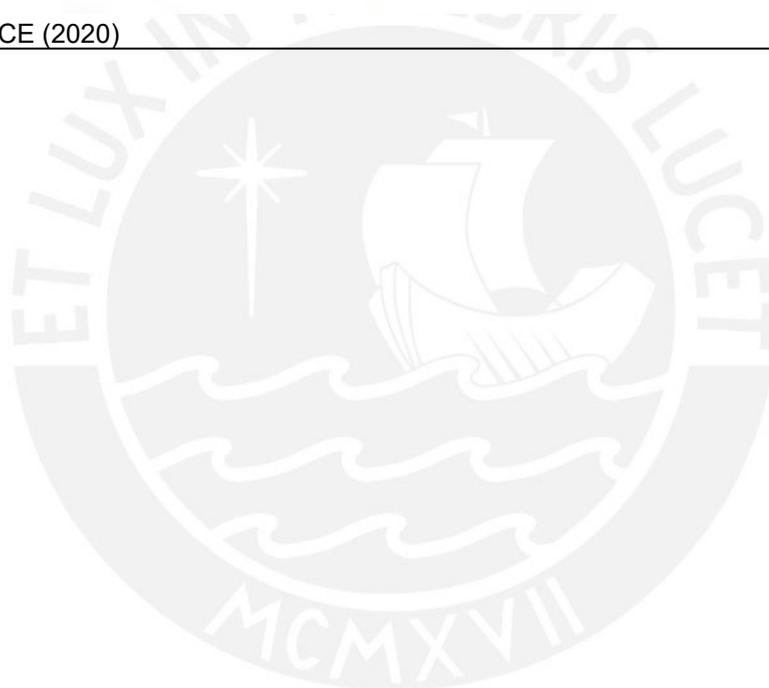
ANEXO H: Evolución del número de mipymes

Figura H1: Evolución del número de mipymes, 2015 - 2019



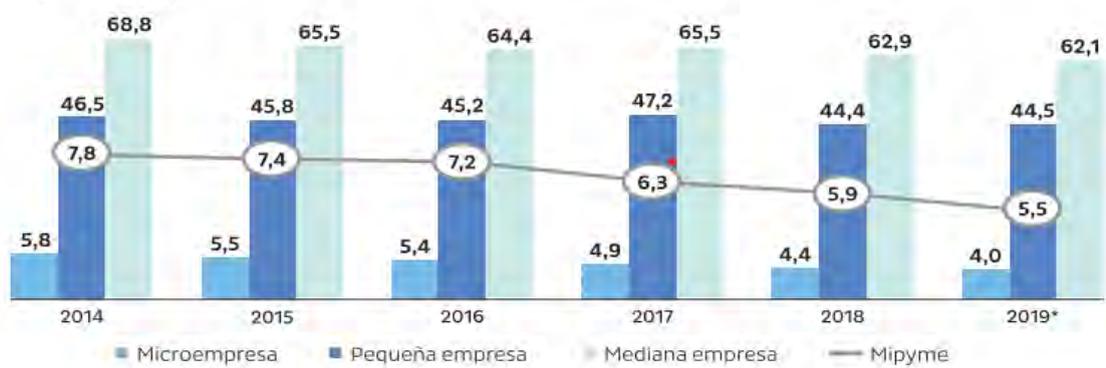
Fuente: Sunat - Registro Único de Contribuyentes, 2015 - 2019
Elaboración: PRODUCE - OGEIIE

Fuente: PRODUCE (2020)



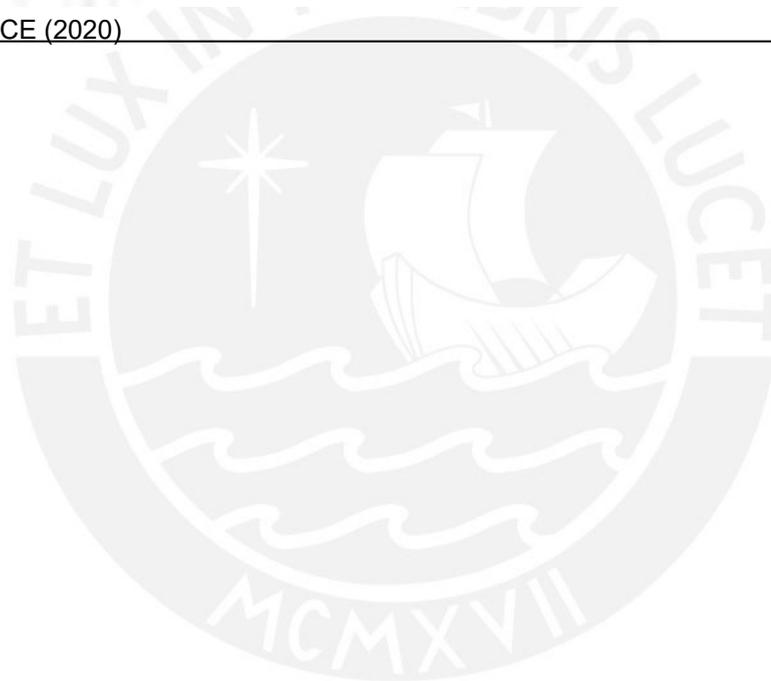
ANEXO I: Evolución de la inclusión financiera de las mipymes

Figura I1: Evolución de la inclusión financiera de las mipymes, 2014 – 2019 (en porcentaje)



Fuente: SUNAT, SBS
Elaboración: PRODUCE - OGEIEE

Fuente: PRODUCE (2020)

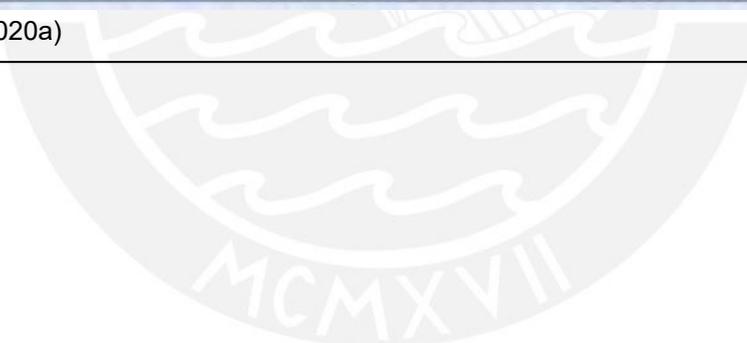


ANEXO J: Cronología de eventos del COVID

Figura J1: Cronología de evento del COVID

CRONOLOGÍA DE EVENTOS: Del primer caso (dic. 2019) a la declaratoria de pandemia (mar.2020)	
Fecha	Acontecimiento
8 de diciembre	El primer paciente desarrolla síntomas de coronavirus en Wuhan
31 de diciembre	Wuhan notifica de un conglomerado de casos de neumonía a la OMS.
7 de enero	Las autoridades chinas confirman que se ha identificado el virus como un nuevo coronavirus.
10 de enero	La OMS publica un primer conjunto de orientaciones técnicas y recomendaciones para todos los países.
11 de enero	Se confirma el primer fallecimiento en Wuhan.
13 de enero	Se confirma el primer caso de COVID-19 fuera de China, en Tailandia.
20 de enero	Se confirma el primer caso de COVID-19 fuera de Asia, EUA.
22 de enero	Una misión de la OMS confirma la transmisión entre seres humanos del virus.
23 de enero	Se decreta estado de cuarentena en la provincia de Hubei y las celebraciones por el Año Nuevo Lunar se cancelan en las principales ciudades chinas.
24 de enero	Se confirma el primer caso de COVID-19 en Europa, en Francia.
29 de enero	Se confirma el primer caso de COVID-19 en Italia.
30 de enero	La OMS declara al brote como una emergencia de salud pública de interés internacional.
2 de febrero	Se confirma el primer fallecimiento fuera de China, en Filipinas.
3 de febrero	La OMS publica un plan estratégico de preparación y respuesta para ayudar a los Estados con sistemas de salud más frágiles a protegerse.
11 de febrero	La OMS decidió llamar al nuevo coronavirus como COVID-19, cuando el número de fallecidos supera los 1 000 a nivel mundial.
15 de febrero	Se confirma el primer fallecimiento en Europa, en Francia.
22 de febrero	Se confirma el primer fallecimiento en Italia.
26 de febrero	Se confirma el primer caso de COVID-19 en América Latina, en Brasil.
3 de marzo	Se confirma el primer fallecimiento en EUA.
6 de marzo	Se supera los 100 000 casos confirmados en el mundo.
7 de marzo	Se confirma el primer caso de COVID-19 en Perú. Se confirma el primer fallecimiento en América Latina, en Argentina.
9 de marzo	Se decreta el estado de cuarentena en Italia.
11 de marzo	La OMS determina que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia.
16 de marzo	Se decreta el estado de cuarentena en Perú.
20 de marzo	Se confirma el primer fallecimiento en Perú. Se decreta el estado de cuarentena en New York, EUA.

Fuente: BCRP (2020a)



ANEXO K: Evolución del PBI mundial

Figura K1: Evolución del PBI mundial de América Latina y el Caribe, y Perú, 2015 – 2021



La proyección del BCRP actual supone un escenario de medidas de control sanitario adecuadas, flexibles y focalizadas si fuera el caso, sin rebotes significativos en las tasas de contagio por COVID-19.

El FMI proyecta una tasa de crecimiento para el Perú de -13,9% para el 2020 y del 7,3% para el 2021.

Fuente: Reporte de Inflación del BCRP – FMI 2020

Elaboración: PRODUCE-OGEIEE

Fuente: PRODUCE (2020)

ANEXO L: PBI según actividad económica

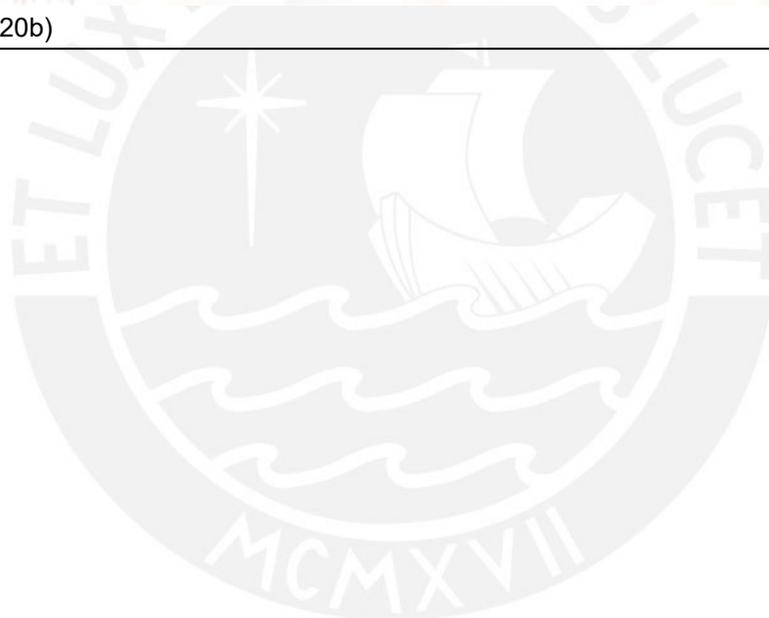
Figura L1: PBI según actividad económica, 2007 – 2019

Cuadro N° 2
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2007 - 2019
(Variación porcentual del índice de volumen físico)
Año Base 2007=100

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Economía Total (PBI)	8,5	9,1	1,1	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	4,0	2,5	4,0	2,2
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,3	8,0	0,9	4,2	4,0	6,3	1,1	1,3	3,1	2,6	2,5	7,6	3,2
Pesca y acuicultura	9,3	3,0	-4,7	-27,8	61,7	-36,2	23,0	-28,7	18,2	-11,1	9,9	39,9	-25,2
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	8,1	0,6	1,4	0,3	1,8	5,1	-1,6	8,4	12,3	3,6	-1,3	-0,1
Manufactura	10,6	8,5	-6,5	10,1	8,3	1,3	5,2	-1,1	-0,9	-0,1	0,6	5,7	-1,7
Electricidad, gas y agua	9,2	8,0	1,0	8,7	8,2	5,9	3,4	5,2	6,6	7,8	0,9	4,5	3,9
Construcción	16,6	16,9	6,5	17,0	3,6	15,9	9,4	1,8	-5,4	-2,6	2,4	5,4	1,6
Comercio	10,3	10,7	-0,8	11,9	8,6	8,5	4,9	1,9	3,1	2,8	1,3	2,5	3,0
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	10,2	9,0	-0,9	13,2	11,4	7,0	6,6	2,5	4,3	4,1	4,0	5,0	2,3
Alojamiento y restaurantes	9,1	10,3	0,6	7,4	11,1	10,8	6,8	5,2	3,3	-2,7	1,3	3,8	4,7
Telecomunicaciones y otros servicios de información	31,7	17,1	8,1	10,1	11,5	12,2	8,7	8,6	9,1	8,8	8,2	6,0	5,6
Servicios financieros, seguros y pensiones	12,8	6,4	8,1	10,0	10,8	9,6	9,7	12,8	9,6	5,4	1,5	5,7	4,5
Servicios prestados a empresas	15,0	12,3	2,5	11,6	9,3	7,2	7,3	4,6	4,3	2,6	3,2	3,7	3,4
Administración pública y defensa	1,8	7,7	18,2	8,1	4,3	8,1	3,9	5,4	3,7	4,3	3,3	4,5	4,9
Otros servicios	5,0	4,0	2,8	3,6	4,0	4,6	4,5	4,1	4,5	4,0	3,0	3,9	3,8
Total Industrias (VAB)	8,6	8,7	1,2	7,7	6,5	5,8	5,6	2,3	3,5	4,0	2,6	4,0	2,2
DM-Otros Impuestos a los Productos	7,5	13,5	0,3	14,9	4,8	9,5	7,9	2,8	0,5	3,5	1,3	3,9	2,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: INEI (2020b)



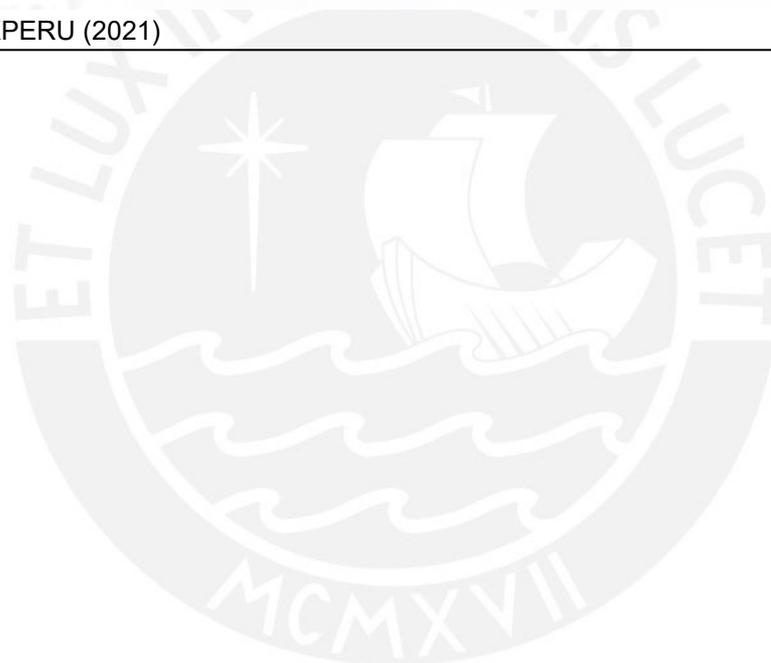
ANEXO M: Evolución del PBI

Figura M1: Evolución del PBI del sector alojamiento y restaurantes



* Se presentan datos al primer trimestre de 2021.
Fuente: INEI. Elaboración: ComexPerú.

Fuente: COMEXPERU (2021)



ANEXO N: Evolución de las fases de reanudación de las actividades económicas en el Perú

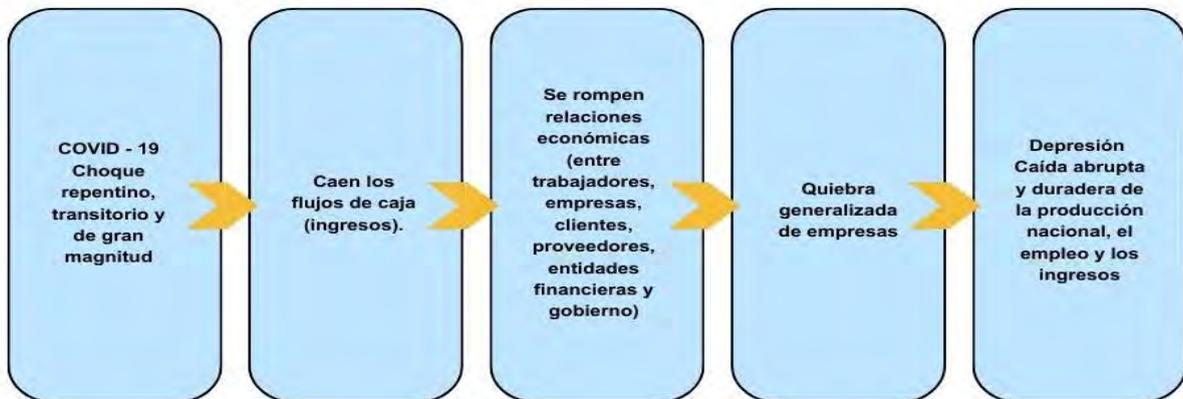
Figura N1: Evolución de las fases de reanudación de las actividades económicas en el Perú, 2020



Fuente: PRODUCE (2021)

ANEXO Ñ: El COVID y el rompimiento de la cadena de pagos

Figura Ñ1: El COVID y el rompimiento de la cadena de pagos



Adaptado de Montoro (2020)



ANEXO O: El proceso de creación de reactiva Perú

Figura O1: El proceso de creación de reactiva Perú

	BCRP	Otras instituciones
12 marzo	Se inicia el diseño del canal de inyección.	
19 marzo	Reducción de la tasa de referencia en 100 puntos básicos a 1,25 por ciento.	
26 marzo	Reducción de encajes y aprobación de nuevo instrumento de inyección de liquidez (Operaciones de Reporte de Créditos con Garantía del Gobierno Nacional).	
29 marzo	Anuncio de plan para evitar rompimiento de la cadena de pagos.	
3 abril	Simplificación para firma de contratos durante emergencia nacional (Circular 014-2020-BCRP).	
6 abril		Creación del Programa de Garantía del Gobierno Nacional por S/ 30 mil millones, para asegurar la continuidad en la cadena de pagos (DL 1455), modificado el 12 de abril (DL 1457) en aspectos relacionados al otorgamiento y verificación de los requisitos de acceso al programa.
9 abril	Reducción de la tasa de referencia en 100 puntos básicos a 0,25 por ciento.	
13 abril		Aprobación de reglamento operativo del programa Reactiva Perú (RM N° 134-2020-EF/15).
14 abril	Firma de Contratos Marco de Operaciones de Reporte de Cartera de Créditos representada en títulos valores con Entidades Financieras.	Creación del instrumento de Operaciones de Reporte de Créditos con Garantía del Gobierno Nacional (Circular 017-2020-BCRP)
17 abril		Se fija la tasa de interés para estas operaciones de inyección en 0,5 por ciento.
20 abril		Informe previo de la Contraloría General de la República (Oficio N° 000287-2020-CG/DC) sobre la operación de endeudamiento interno en la modalidad de Garantía del Gobierno Nacional hasta por la suma de S/ 30 mil millones, en el marco del programa Reactiva Perú.
21 abril		Aprobación del otorgamiento de Garantía del Gobierno Nacional hasta S/ 30 mil millones (DS 084-2020-EF), en el marco del programa Reactiva Perú.
22 abril		Aprobación de Acto Constitutivo de Fideicomiso de Titulización y Comisión de Confianza de Reactiva Perú y encargo de administración a COFIDE (RM N° 140-2020-EF/52), modificado el 29 de abril (RM N° 147-2020-EF/52) estableciendo que el cobro de la comisión por emisión de la garantía se efectúe luego de haber concluido el periodo de gracia del crédito otorgado.
23 abril	Primera subasta de repos en el marco de Reactiva Perú.	
27 abril		La SBS flexibiliza requerimientos de provisiones en el marco de Reactiva Perú (Res. SBS 1314-2020)
4 mayo		COFIDE firma Contratos Garantía con entidades financieras.
5 mayo		Desembolso del primer crédito Reactiva Perú por una institución financiera.
10 mayo		Ampliación en S/ 30 mil millones el monto máximo garantizado para el otorgamiento de la garantía del Gobierno Nacional a los Créditos del Programa Reactiva Perú (DL 1485), hasta S/ 60 mil millones.
11 mayo		Se autoriza a la SMV a regular las actividades que como sociedad tituladora realice COFIDE (art. 8 DL 1508)
17 mayo		La SMV aprueba las disposiciones aplicables a COFIDE, para actuar como sociedad tituladora (Resolución de Superintendente N° 041-2020-SMV/02).
28 mayo		Modificación de los montos máximos de los créditos (DS N° 124-2020-EF), aumentando los montos máximos de créditos en relación a las ventas e incorporando condiciones más flexibles que permitan ampliar el número de microempresas beneficiarias del Programa.
1 junio		Modificación del reglamento operativo del programa Reactiva Perú, ampliando la cobertura de garantía para los préstamos (RM 165-2020-EF/15).
11 junio	Décimo séptima subasta de repos en el marco de Reactiva Perú (culminación de Reactiva 1).	Japón
23 junio		Ampliación del plazo hasta el 30 de setiembre de 2020 para el otorgamiento de la Garantía del Gobierno Nacional a los créditos del programa Reactiva Perú (DS 154-2020-EF), del plazo original de 30 de junio de 2020.
24 junio		Informe previo de la Contraloría General de la República (Oficio N° 000419-2020-CG/DC) sobre la operación de endeudamiento interno en la modalidad de garantía del Gobierno Nacional, por la ampliación de garantías hasta por la suma de S/ 30 mil millones, en el marco del programa Reactiva Perú.
25 junio		Ampliación del monto de garantía del Gobierno Nacional del programa Reactiva Perú en S/ 30 mil millones adicionales (DS 159-2020-EF), acumulando un total de S/ 60 mil millones.
26 junio		Adenda a la Modificación del Acto Constitutivo de Fideicomiso de Titulización y Comisión de Confianza de Reactiva Perú (RM N° 179-2020-EF/52), para viabilizar el otorgamiento de la ampliación de garantías por S/ 30 mil millones.
29 junio		Modificación del reglamento operativo del programa Reactiva Perú (RM N° 181-2020-EF/15), incluyendo criterios adicionales de elegibilidad o exclusión, y precisando el requisito de acceso de microempresas comprendidas en el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo RUS) al programa.
30 junio	Décimo octava subasta de repos en el marco de Reactiva Perú (Inicio de Reactiva 2)	Japón
9 julio		Exclusión de los créditos otorgados bajo el programa Reactiva Perú de procedimientos concursales a través del Procedimiento Acelerado de Refinanciación Concursal (PARC) (Cuarta Disposición Complementaria del DU N° 082-2020).
11 julio		Modificación del reglamento operativo del programa Reactiva Perú (RM N° 199-2020-EF/15), realizando precisiones sobre los criterios de elegibilidad o exclusión de los préstamos o empresas deudoras.

Fuente: Montoro (2020)

ANEXO P: Flujo de fondos del programa reactiva Perú

Figura P1: Flujo de fondos del programa reactiva Perú



Fuente: Montoro (2020)

