

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento
empresarial de microempresas restaurantes *fast food* en Lima
Metropolitana: casos múltiples**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CCAPA ARACCA, Julio Cesar

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

MUÑOZ CASTRO, Roxy Jazmin

Asesorados por: Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

Lima, febrero del 2021

La tesis

Factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana: casos múltiples

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Presidente del Jurado]

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
[Asesor Jurado]

Dra. Neride Herminia Laura Sotomarino Maturo
[Tercer Jurado]

A Dios, por siempre estar presente en mi desarrollo profesional y personal. A mis padres, por creer en mí y darme la oportunidad de obtener una formación profesional. A mi hermano, por brindarme constante apoyo. A mis amigos, por todas las experiencias vividas en la universidad.

A nuestro asesor y a todas las personas que hicieron posible que esta investigación se lleve a cabo, microempresarios y profesores.

Julio Ccapa

Gracias a Dios por la bendición de permitirme lograr este paso. A mis hermanas, Leslie y Sheylla, por alentarme en este proceso. En especial a mis padres, Sonia y Victor, por su amor, confianza y apoyo incondicional en cada paso que doy. A todos los microempresarios y profesores que aportaron en esta investigación. Finalmente, gracias a nuestro asesor Luis Wong por guiarnos y acompañarnos en el proceso de la investigación y toda su confianza depositada en nosotros.

Roxy Muñoz



RESUMEN

El presente trabajo pretende identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana, a través del modelo seleccionado. Dicho modelo divide a los factores de crecimiento empresarial de microempresas en individuales, organizacionales y externos. Con el objetivo de identificar dichos factores y variables, la investigación se realizó en tres etapas: indagación, trabajo de campo y validación. En la primera, se realizaron entrevistas exploratorias a microempresarios de *fast food* con guías de entrevistas semiestructuradas y a expertos en crecimiento empresarial, con lo cual se definió el modelo y enfoque de la investigación. Posteriormente, se definió la metodología de investigación en base a los objetivos presentados, se diseñó la guía de entrevista basada en el modelo seleccionado, se realizó el trabajo de campo y se analizó la información obtenida a través del software Atlas.ti. La tercera etapa consistió en entrevistas no estructuradas a expertos en crecimiento empresarial y a empresarios consolidados en el mercado *fast food* con el objetivo de validar las conclusiones. Como resultado, se identificaron los factores y variables relevantes que contribuyen en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Crecimiento empresarial, Microempresas, Restaurantes *fast food*

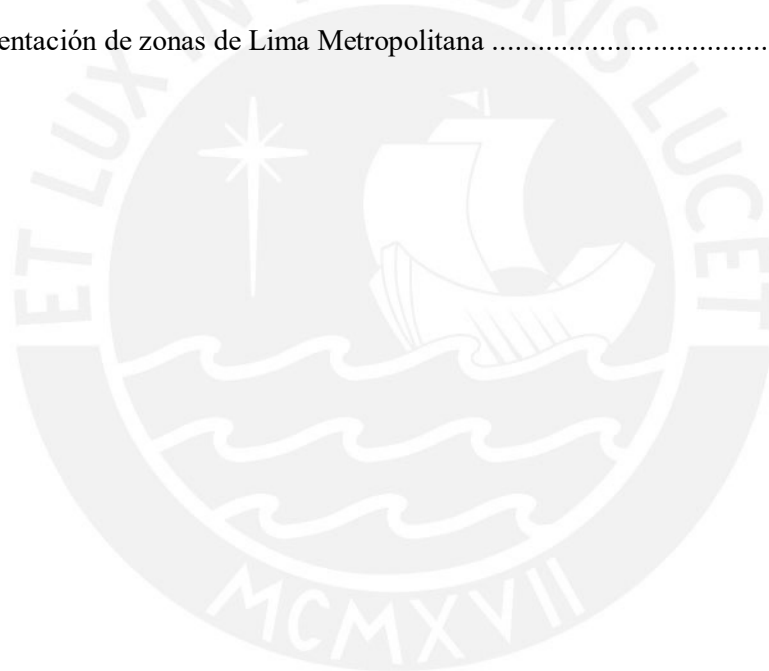
ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación:.....	2
1.1 Descripción del problema empírico:.....	2
1.2 Descripción del problema a investigar:.....	4
2. Objetivos y preguntas:.....	6
2.1 Objetivo general:	6
2.2 Objetivos específicos:.....	6
2.3 Pregunta general:.....	6
2.4 Preguntas específicas:.....	6
3. Justificación:.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	8
1. Marco teórico:.....	8
2. Marco contextual:	17
2.1. <i>Fast food</i> en el mundo y en América Latina.....	17
2.2. Restaurantes <i>fast food</i> en el Perú	19
2.3. Restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	20
2.4. Restaurantes <i>fast food</i> seleccionados en Lima Metropolitana	21
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
1. Alcance y enfoque de la investigación	22
2. Diseño y secuencia metodológica	22
3. Selección muestral.....	24
4. Técnicas de recolección de información.....	25
5. Técnicas de análisis y fiabilidad de la investigación.....	26
6. Limitaciones de la investigación	27
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1. Procesamiento de información de trabajo de campo	28
2. Presentación de hallazgos centrales.....	28
2.1. Variables del factor individual	29
2.2. Variables del factor organizacional	37
2.3. Variables del factor externo	49
2.4. Factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	67
ANEXO A: Modelo de crecimiento empresarial de pequeñas empresas de Churchill y Lewis..	73

ANEXO B: Modelo de crecimiento empresarial	74
ANEXO C: Perfil Organizacional de las microempresas seleccionadas.....	75
ANEXO D: Guía de entrevistas semiestructurada a microempresas	78
ANEXO E: Guía de entrevista a expertos	81
ANEXO F: Ficha técnica entrevistas	82
ANEXO G: Codificación de variables	83
ANEXO H: Perfil de los microempresarios entrevistados	84
ANEXO I: Muestra seleccionada	85
ANEXO J: Variables en el crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana de acuerdo con la frecuencia	86
ANEXO K: Formato de consentimiento informado a microempresarios de las <i>fast food</i> seleccionadas para la entrevista virtual	87
ANEXO L: Formato de consentimiento informado a expertos para la entrevista virtual	88
ANEXO M: Matriz de sistematización de entrevistas	89
ANEXO N: Matriz de consistencia.....	86
ANEXO O: Crecimiento de la industria <i>Fast Food</i> en el mundo 2012 - 2017 de acuerdo con Euromonitor (2018)	90
ANEXO P: Matriz de sistematización de entrevistas en etapa de validación	91
ANEXO Q: Definición de las variables del modelo de crecimiento empresarial seleccionado ..	94
ANEXO R: Relación entre variables del modelo seleccionado en base al trabajo de campo realizado	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución trimestral del número de negocios de servicios y bebidas en Perú durante el 2019 y 2020.....	2
Tabla 2: Enfoques clásicos para crecimiento empresarial.....	9
Tabla 3: Características de las MYPES.....	11
Tabla 4: Factores internos y externos de crecimiento	13
Tabla 5: Modelo de factores y variables de crecimiento empresarial de MYPES de Avolio, Mesones y Roca	14
Tabla 6: Porcentaje de restaurantes independientes y cadenas de restaurantes en negocios <i>fast food</i> en el Perú 2014-2019	19
Tabla 7: Segmentación de zonas de Lima Metropolitana	25



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proyección de crecimiento de las fast food en América Latina 2017-2022	18
Figura 2: Secuencia metodológica de la investigación	24



INTRODUCCIÓN

El Perú es reconocido por su gastronomía a nivel mundial, debido a la variedad de platos y sobre todo por los insumos originarios de calidad que posee. Además, en los últimos años, el sector de restaurantes en el Perú ha ido creciendo progresivamente, en el cual se destacan los subsectores de comida criolla, gourmet, pollerías, *fast food*, entre otros. El subsector *fast food* es uno de los que ha tenido un mayor crecimiento a través de los años y se caracteriza por estar conformado en mayor volumen por microempresas en el Perú de acuerdo a un informe de mercado de Euromonitor (2018).

Las microempresas nacionales poseen un ciclo de vida corto, en comparación a las pequeñas, medianas y grandes empresas; estas microempresas no llegan a crecer empresarialmente, debido a que, muchas de ellas, no se proyectan a crecer, ya que fueron constituidas originalmente con el objetivo de subsistir y mantienen dicho objetivo. Es importante mencionar que, a pesar de la coyuntura del estado de emergencia, muchas microempresas *fast food* han manejado de manera adecuada su subsistencia y crecimiento. Sin embargo, a pesar de la relevancia de este tipo de negocios en el mercado, microempresas *fast food*, no existen estudios empíricos que traten específicamente sobre los elementos que son clave para su crecimiento en Lima Metropolitana.

De esta forma, la presente investigación tiene como objetivo conocer los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial del sujeto de estudio, dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas. Es por ello que se toma en cuenta el modelo de Avolio, Mesones y Roca (2011), quienes proponen una tipología de tres factores para el crecimiento empresarial de microempresas: individuales, organizacionales y externos, los cuales serán analizados con el nivel de ingresos y el valor de la marca como intangible como indicadores. Para la presente investigación se tomaron en cuenta dieciséis microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, que subsistieron al estado de emergencia.

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el problema de la investigación, los objetivos, las preguntas de investigación y la justificación. Luego de ello, en el segundo capítulo, se realiza una investigación de los modelos de crecimiento empresarial, factores relevantes y el contexto actual del sujeto de estudio. En el tercer capítulo, se muestra la metodología de la investigación, la cual contiene el alcance, diseño, secuencia metodológica, selección muestral y las técnicas de recolección. En el cuarto capítulo, se presenta el procesamiento de la información y el análisis de los hallazgos de la investigación. Por último, el trabajo culmina con la presentación de las conclusiones y recomendaciones en base al trabajo de campo realizado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación:

La presente sección del trabajo de investigación desarrollará el planteamiento del problema en base a un marco empírico y teórico. En primer lugar, se presentará la situación respecto a crecimiento de microempresas restaurantes en Lima Metropolitana. Además, se realizará una breve descripción del modelo de crecimiento empresarial seleccionado. Posteriormente se presentará el objetivo general, los específicos y sus respectivas preguntas, así como la justificación de la investigación.

1.1 Descripción del problema empírico:

Según Panuera y Peña (2019) “el Perú, a diciembre del 2018, registró 2,393,333 empresas de las cuales el 94.9% son microempresas, el 4.2% son pequeñas empresas, el 0.3% son empresas de la administración pública y el 0.6% pertenece a la mediana y gran empresa” (p. 10). Es decir, que la estructura empresarial del país está conformada en su gran mayoría por microempresas. “En el Perú, las microempresas son definidas como unidades económicas con ventas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y poseen hasta 10 trabajadores” (Panuera & Peña, 2019, p. 4). Estas empresas están conformadas por actividades comerciales, actividades de servicios de comidas y bebidas, entre otros (Panuera y Peña, 2019, p. 10). Sin embargo, según el diario Gestión, “el 75% de microempresas no llegan a consolidarse y terminan desapareciendo” (Amésquita, 2020, p. 1). Es decir, una gran cantidad de microempresas opta por darle fin a su negocio por distintos motivos debido a la estructura de su naturaleza. Para Barba (2007) “el terreno donde se desarrollan las microempresas aún es muy frágil pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial” (como se citó en Avolio, Mesones y Roca, 2011).

Uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento a inicios del presente año, fue el sector de servicios de comidas y bebidas, ya que “se registró un aumento en 4.25% en el mes de enero respecto al año anterior” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020a, p. 1). Es importante mencionar que “de los doscientos cincuenta mil restaurantes que hay en el país, solo alrededor de sesenta mil son formales, contando a Lima son veinticinco mil y el resto en otras regiones” (Euromonitor, 2018, p. 4), es decir, en la capital se encuentra la mayoría de los restaurantes formales. A continuación, se mostrará la tabla 1 con la evolución de estos negocios.

Tabla 1: Evolución trimestral del número de negocios de servicios y bebidas en Perú durante el 2019 y 2020

	2019-I	2019-II	2019-III	2019-IV	2020-I
N Servicio de comidas y bebidas	196,434	215,554	220,203	224,302	228,252

Fuente: INEI (2020)

De acuerdo con la tabla presentada, se puede concluir que este sector ha ido aumentando su volumen a través de los últimos trimestres. Es importante mencionar que, este sector está compuesto por subsectores como las sandwicheras, carnes y parrillas, comida criolla, restaurantes turísticos, chifas, cevicherías, restaurantes, heladerías, comidas rápidas, pollerías y pizzerías (INEI, 2018, p. 5). De los cuales “las pollerías y los *fast food* fueron las que mostraron recuperación e impulsaron el crecimiento del grupo de restaurantes” (INEI, 2019a, p. 1). “El *fast food* es un tipo de comida de fácil preparación y de rápida ingestión, que es consumida en su mayoría por estudiantes, adultos y trabajadores que carecen de tiempo” (Canales, 2016, p. 7).

Según un estudio de Euromonitor (2018), las *fast food* están compuestas por hamburgueserías, pizzerías, pollerías, heladerías, entre otros (p. 4). Además “las *fast food* a través del comercio minorista crecieron a una tasa compuesta anual de 4.6% durante 2012-2017 y a 11.8% interanual durante 2016-2017, debido a la clase media en crecimiento” (Euromonitor, 2018, p. 13). Es decir, que el rubro de comida rápida tiene una tendencia de ir aumentando su porcentaje en cuanto al crecimiento. “En términos de facturación, en primer lugar están las hamburgueserías, seguida de las parrillas y chifas” (Euromonitor, 2020, p. 4). Razón por la cual, el presente trabajo se enfoca en microempresas *fast food* especializadas en hamburguesas.

Por otro lado, a pesar del crecimiento constante del sector restaurantes en Perú que se venía presentando a través de los años, este se ha visto perjudicado en el presente año, debido al contexto mundial, “en el mes de marzo se observó una disminución del 50.28%, esto se debe a una menor demanda en pollerías, comidas rápidas, cevicheras, entre otros” (Verona, 2020, p. 1). Además “para la reactivación del sector, este tiene el deber de proteger la salud de sus clientes y trabajadores mediante la adaptación, como nuevas prácticas para garantizar la seguridad alimentaria” (De Freitas y Stedefeldt, 2020, p. 1). Es decir, que el sector de restaurantes ha sido uno de los sectores que se ha visto afectado en mayor magnitud por la pandemia COVID 19.

En este contexto, el sector *fast food* se ha visto perjudicado debido a la coyuntura internacional y nacional, sin embargo, muchas de ellas han sabido afrontar dicho contexto. Un claro ejemplo de ello fueron las entrevistas preliminares realizadas a dueños de microempresas *fast food* en Lima Metropolitana. De acuerdo con María José Pérez, una de las dueñas de “*Barba Negra*”, local *fast food* ubicado en Miraflores, a pesar de la pandemia sus ventas han ido aumentando, pues “las personas al realizar *home office* optan por un almuerzo o cena de forma práctica desde la comodidad de su hogar” (comunicación personal, 11 de setiembre del 2020). Por otro lado, tal como lo menciona Raúl Llanque, dueño de la hamburguesería “*La 1303*”, la pandemia no ha sido un obstáculo en el crecimiento de su negocio, pues tiene planeado abrir sucursales, gracias al aumento de ventas en modo *delivery* (comunicación personal, 12 de setiembre del 2020).

Dicho contexto influye en las oportunidades de crecimiento de las microempresas restaurantes en Lima Metropolitana, así como también lo hacen otros factores los cuales serán desarrollados a profundidad en el marco teórico. Según la revista “Strategia” de Centrum PUCP, existen diversos factores que limitan el crecimiento empresarial de microempresas peruanas, tales como los factores estratégicos, en la cual se encuentran el planeamiento e investigación de mercado; administrativos, en la cual se destacan las finanzas, recursos humanos y administración general; operativos, marketing, logística y operación; y externos, en la cual se encuentran la infraestructura, corrupción, acceso a tecnología y nivel de demanda (Avolio et al., 2011, p. 74). Sin embargo, no existen investigaciones acerca de factores que estén enfocados específicamente en un sector de las microempresas restaurantes. Considerando el contexto actual, es importante para los dueños y/o directivos de microempresas *fast food* peruanas conocer las implicancias de dichos factores y variables con el objetivo de alcanzar el crecimiento empresarial.

En conclusión, las microempresas del sector restaurantes en el Perú venían presentando un crecimiento sostenible a través de los años, en especial las *fast food* y pollerías de acuerdo a Euromonitor (2018). Sin embargo, debido a la coyuntura mundial respecto a la salud, muchos negocios se han visto perjudicados en cuanto a su crecimiento y consolidación; pues necesitan adaptarse, de alguna manera, para poder subsistir y crecer en el mercado.

1.2 Descripción del problema a investigar:

En base a lo descrito en los párrafos anteriores respecto a la cantidad de empresas que no logran la supervivencia y un nivel de consolidación, el presente trabajo de investigación considera que el crecimiento empresarial y los factores que determinan dicho crecimiento son fundamentales para las organizaciones y los directivos. El crecimiento empresarial es definido como “el proceso de adaptación a los cambios del entorno o promovido por el espíritu emprendedor, con lo cual, la empresa se ve obligada a ampliar su capacidad productiva mediante la reasignación o adquisición de recursos, realizando cambios organizacionales” (Blázquez, Dorta y Verona, 2006b, p. 172). Es decir, es un proceso con objetivos determinados relacionados al entorno con el cual interactúa, el cual implica un cierto nivel de cambios en la estructura y asignación de recursos.

Sin embargo, existen diversas definiciones del mismo objeto de estudio, crecimiento empresarial, como la de Canals, Aguilera, Castro y Puerto Becerra, las cuales serán descritas en el marco teórico de manera profunda. Además, existen diversos enfoques para analizar al crecimiento empresarial tales como los clásicos y los contemporáneos. “Los enfoques clásicos son los de la teoría del crecimiento de la empresa de Penrose, crecimiento económico empresarial y el evolucionista” (Canals, 2000, p. 352). Sin embargo, diversos autores consideran que los enfoques clásicos poseen ciertos sesgos respecto a los factores y variables.

Por otro lado, para Churchill y Lewis (1983) “en cada etapa en la que se encuentre la empresa es necesario tomar en cuenta un estilo de liderazgo, organización, sistemas formales, estrategias y separación de posesión de acuerdo al contexto” (p. 4). Es decir, existen factores que deben adaptarse a la fase en la que se encuentra la empresa (Ver Anexo A), para de esta forma poder entrar en una etapa de mayor consolidación. Para Greiner (1998) “la edad, el tamaño, el ratio de crecimiento de la industria, etapas de evolución y etapas de revolución son factores determinantes” (p. 5). Es decir, para dicho autor estos factores determinan en cuál de las cinco de fases de crecimiento se encuentra el negocio (Ver Anexo B); además, en cada una de las fases los factores y el estilo de gestión determinan si la empresa atraviesa o no las siguientes fases.

Sin embargo, son pocos los autores que incorporan a los factores personales como determinantes en el proceso de crecimiento empresarial. “Los factores personales identificados incluyen a la motivación generada para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios; la educación en la gestión de la empresa y experiencia de los empresarios” (Avolio et al., 2011, p. 78). Es decir, para los autores antes mencionados, los factores intrínsecos también poseen influencia en el crecimiento de las microempresas; dichos autores mencionan también que los factores se dividen en individuales, externos y organizacionales, el cual se subdivide en administrativos, operativos y estratégicos.

Además, los modelos de Greiner, Churchill y Lewis, Blázquez, Dorta y Verona, descritos a detalle en el capítulo dos, están orientados hacia microempresas. Es importante mencionar que el presente trabajo de investigación posee como sujeto de estudio a microempresas de servicios del rubro restaurantes *fast food*, por lo cual consideramos relevante mencionar algunas características y/o actividades de dicho sujeto de estudio. “Las principales actividades de los restaurantes están relacionadas con la selección de proveedores para la materia prima, horarios y políticas para recibir los productos, establecimiento de máximos y mínimos, entre otros” (Galarza, 2016, p. 86). Por otro lado, dada su naturaleza de microempresas, para Glisovic y Martínez (2012) “estas son muy heterogéneas en sus niveles de alcance, lo cual implica que sus necesidades también sean muy diversas y específicas a cada contexto” (p. 4). Cabe destacar que el sujeto de estudio será presentado posteriormente a profundidad en el marco contextual. Así mismo, debido a las características del sujeto de estudio, microempresas restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana, el presente trabajo seleccionará el modelo que posea los factores y variables de crecimiento con mayores implicancias en dicho sujeto de estudio. En los siguientes párrafos, se presentará el modelo seleccionado de los factores de crecimiento aplicable a microempresas.

El modelo seleccionado señala que existen cinco factores, los cuales poseen influencia en el crecimiento empresarial de las microempresas. “Los factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales poseen influencia en el crecimiento de este tipo de empresas

a través de sus variables” (Avolio et al., 2011, p. 97). Dichos factores y variables serán desarrollados a profundidad en el marco teórico y serán analizados posteriormente con el nivel de ingresos y el valor de la marca como intangible. Sin embargo, es importante señalar que los factores individuales no han sido muy desarrollados por diversos autores, en contraste con dicho modelo que le da especial énfasis dada la estructura empresarial de las microempresas respecto a la toma de decisiones. A continuación, se presentarán los objetivos, las preguntas y la justificación del presente trabajo de investigación.

2. Objetivos y preguntas:

2.1 Objetivo general:

El presente trabajo de investigación posee como objetivo general identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de las microempresas restaurantes *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana.

2.2 Objetivos específicos:

- Describir los principales modelos de crecimiento empresarial aplicables a microempresas restaurantes *fast food*.
- Describir las características y dinámicas de las microempresas *fast food* en Lima Metropolitana.
- Determinar los factores y variables influyentes del modelo seleccionado en el crecimiento empresarial de las microempresas restaurantes *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana a través de trabajo metodológico.
- Analizar las implicancias de los factores y variables seleccionados en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana.

2.3 Pregunta general:

¿Cuáles son los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana?

2.4 Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los principales modelos de crecimiento empresarial aplicables a microempresas restaurantes *fast food*?
- ¿Cuáles son las características y dinámicas de las microempresas *fast food* en Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los factores y variables influyentes del modelo seleccionado para el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas?

- ¿Cuáles son las implicancias de los factores y variables seleccionados en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas?

3. Justificación:

En el Perú, las microempresas han captado mayor protagonismo a través de los años, ya que estas “son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país; las micro y pequeñas empresas aportan aproximadamente, el 40% del PBI nacional” (Asociación de Emprendedores de Perú [ASEP], 2015, p. 1). Además de representar un porcentaje de 94.9% de la estructura empresarial del país (Panuera y Peña, 2019). Por otro lado, el sector de restaurantes de comidas y bebidas representó en el 2018, la mayor cantidad, en cuanto al otorgamiento de licencias para funcionamiento con 18,050 de un total de 40,234 licencias otorgadas para establecimientos de servicios (INEI, 2019b, p. 103). Es así como se rescata la importancia de las microempresas en el país y cómo estas representan el motor de la economía. A pesar de que existen estudios sobre el crecimiento empresarial de microempresas, no se hallaron estudios empíricos sobre el sector de microempresas *fast food* en específico. Por lo que es relevante tener como sujeto de estudio a las microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, tomando en cuenta el contexto actual del país. En el contexto peruano, se halló un estudio sobre los factores claves, que tiene como sujeto de estudio a las cafeterías de especialidad en Lima Metropolitana (2019). Dicho estudio concluye que es necesario el estudio de factores del entorno de las empresas en el crecimiento empresarial (Pingo y Vidal, 2019, p. 84). Además, se realizaron entrevistas exploratorias preliminares a microempresas *fast food*, tales como “Barba Negra” con instalaciones en Miraflores y “La 1303” ubicada en Cercado de Lima, en las cuales se determinó que es importante realizar estudios sobre el crecimiento empresarial y los factores que inciden en dicho objeto de estudio, pese a la coyuntura.

En conclusión, la presente investigación busca contribuir académicamente a la comprensión de los factores y variables que influyen en el crecimiento de las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana, para aumentar el conocimiento de las perspectivas y modelos de crecimiento empresarial. En ese sentido, se tomaron casos múltiples de microempresas de este sector que actualmente se encuentran activas en el mercado, sean accesibles y convenientes para los investigadores. Además, se consideró como sujeto de estudio a dieciséis microempresas *fast food* en Lima Metropolitana con el criterio de segmentación de las seis zonas de la capital (Ver Anexo I). Finalmente, se busca generar conocimiento para los empresarios, directivos y emprendedores peruanos seleccionados que se encuentran actualmente en el rubro de *fast food*, ya que podrán conocer los factores y variables que son importantes para el crecimiento empresarial de sus organizaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

El presente capítulo desarrollará el marco teórico y contextual en los siguientes párrafos. El marco teórico contiene las definiciones, enfoques, modelos y variables de crecimiento empresarial de diversos autores; además, contiene la definición de microempresas y presenta sus características para posteriormente seleccionar un modelo de crecimiento empresarial. Por otro lado, el marco contextual presenta la situación, evolución y perfil de las microempresas restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana.

1. Marco teórico:

Para Aguilera, Castro y Puerto Becerra (2012), “el crecimiento empresarial es considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas, con objetivos de naturaleza cuantitativa, en la mayoría de los casos, pero deben ser sostenidos por cambios de naturaleza cualitativa” (p. 5). Es decir, es un proceso que implica cambios estructurales cualitativos como el liderazgo, estructura empresarial, entre otros para obtener mayores niveles de rentabilidad.

Por otro lado, el crecimiento empresarial también es definido como “el proceso de adaptación a los cambios del entorno o promovido por el espíritu emprendedor, con lo cual, la empresa se ve obligada a ampliar su capacidad productiva mediante la reasignación o adquisición de recursos, realizando cambios organizacionales” (Blázquez et al., 2006b, p. 172). Es decir, para el autor, dicho proceso puede ser generado por variables intrínsecas y/o extrínsecas tales como el entorno y las habilidades organizativas de la empresa.

Sin embargo, para Canals (2000) “el crecimiento es un medio en sí para cumplir con los objetivos organizacionales primarios” (p. 342). Es decir, el crecimiento empresarial es esencial para la continuidad de las operaciones de las organizaciones. Es importante resaltar que los autores coinciden en que el crecimiento empresarial implica cambios o reestructuración para obtener algún beneficio (Canals, 2000, p. 342). Tal como se describió en los párrafos anteriores, el crecimiento empresarial no posee una definición única y puede ser descrita de acuerdo al enfoque con el que se evalué (Blázquez et al., 2006a, p. 2); por esta razón los autores descritos poseen diversas perspectivas acerca del mismo objeto de estudio.

Existen diversos enfoques a través de los cuales se puede analizar al crecimiento empresarial. A continuación, se presentarán enfoques clásicos y contemporáneos. Según Canals (2000), existen tres enfoques de crecimiento empresarial clásicos los cuales son teoría del crecimiento de la empresa de Penrose, enfoque microeconómico del crecimiento empresarial y enfoque de la teoría evolucionista (p. 352). Sin embargo, dichos enfoques poseen una visión de forma unidimensional, en contraste con otros enfoques que toman en cuenta más factores, los

cuales serán explicados en los párrafos posteriores. De hecho, “el crecimiento empresarial indica una evolución interna y externa” (Pacheco y Santos, 2019, p. 18).

Dichos enfoques clásicos serán descritos de forma breve en la tabla 2, ya que el objetivo de la presente investigación está orientado a conocer los factores y variables de crecimiento de microempresas. A continuación, en la tabla 2, se describirán tres enfoques clásicos para el crecimiento empresarial.

Tabla 2: Enfoques clásicos para crecimiento empresarial

Enfoque de crecimiento empresarial	Descripción
Teoría del crecimiento de la empresa de Penrose	Para Penrose, el factor que explica el crecimiento de la empresa es el proceso de acumulación de recursos en el tiempo. La empresa es un conjunto de recursos.
Enfoque económico del crecimiento empresarial	La empresa posee como máximo objetivo maximizar objetivos y se limita a las decisiones de producción de bienes para la optimización
Enfoque evolucionista	La empresa tiene límites en la capacidad de adaptación al cambio

Adaptado de Canals (2000).

Dichos enfoques clásicos poseen limitantes respecto a los factores a utilizar, ya que algunos se centran únicamente en las decisiones de producción y optimización obviando a los factores extrínsecos, al igual que la teoría de crecimiento de Penrose; y el enfoque evolucionista “plantea que el papel de la rutina de las tareas pasa a segundo plano a la habilidad para innovar” (Canals, 2000, p. 350).

Para Churchill y Lewis (1983) “a través de los años se han estudiado diversos enfoques de crecimiento empresarial tomando en cuenta el tamaño de la empresa como una dimensión y al grado de madurez como otra dimensión sin considerar a otros factores” (p. 3). Es decir, para los autores, en la mayoría de los casos, los modelos que intentan interpretar al proceso de crecimiento empresarial poseen ciertos sesgos. El modelo de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis para pequeñas empresas (Ver Anexo A) señala que “en cada etapa en la que se encuentre la empresa es necesario tomar en cuenta un estilo de liderazgo, organización, sistemas formales, estrategias y separación de posesión de acuerdo al contexto”(Churchill y Lewis, 1983, p. 4).

Esto con el objetivo de que la empresa puede atravesar con éxito las etapas hasta alcanzar la madurez. Los autores señalan que “existen cinco etapas, las cuales son existencia, supervivencia, éxito despegue, éxito crecimiento, despegue y madurez; en las cuales es necesario utilizar un estilo de gestión diferente” (Churchill y Lewis, 1983, p. 4). Es importante considerar que, en el caso de las microempresas, estas poseen características distintas respecto al entorno y las habilidades a diferencia de empresas de mayor proporción, las cuales serán descritas posteriormente.

Para Greiner (1998), “existen factores y dimensiones que junto al modelo de gestión aplicado determinan el nivel de crecimiento de una empresa, tales dimensiones son edad de la organización, tamaño de la organización, etapa de la evolución y revolución” (p. 5). Dichas dimensiones y la fase en la que se encuentra la organización determinan las oportunidades de crecimiento de la empresa (Ver Anexo B). Por otro lado, Canals (2000) señala que “los factores más importantes para el crecimiento empresarial no son el capital, o las materias primas sino activos como el conocimiento o los procesos internos de las empresas” (p. 342). Sin embargo, es importante tomar en cuenta la definición de dicho autor respecto a crecimiento empresarial descrita en los párrafos anteriores.

Para Machado (2016), “existen factores individuales, empresariales y externos que determinan el crecimiento empresarial de una empresa” (p.428). Es decir, para dicha autora, las variables determinantes del crecimiento empresarial se encuentran dentro de estos factores tal como será mencionado a continuación. “La motivación personal es determinante en el crecimiento empresarial, ya que está relacionada con otras variables del modelo, sin embargo, esta debe ir acompañada de recursos y estrategias” (Machado, 2016, p. 422). Por otro lado, existe otra clasificación respecto a factores de crecimiento, cuyo “enfoque está orientado hacia microempresas, la cual tiene factores estratégicos, administrativos, externos, personales y operativos” (Avolio et al., 2011, p. 76).

El modelo de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca (2011), señala que “los factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales son esenciales en la consolidación y crecimiento empresarial de microempresas” (p. 76). Sin embargo, las variables y factores más relevantes para las microempresas varían de acuerdo con la industria a la que pertenecen de acuerdo a una entrevista realizada a la profesora Beatrice Avolio (comunicación personal, 16 de octubre del 2020). El presente modelo será presentado y desarrollado a mayor profundidad en los posteriores párrafos.

Tomando en cuenta que la presente investigación se centra en microempresas, es importante destacar las principales características de este tipo de empresas. Estas “ juegan un rol muy importante en la economías de los países, ya que representan la mayor parte de empresas en el mundo” (Prijadi, Wulandari, Desiana, Pinagara y Novita, 2018, p. 1). Esto se debe al volumen y la capacidad de generación de empleo. “La definición de microempresa es relativa, ya que varía de acuerdo con la jurisdicción de cada país, sin embargo, el volumen de los ingresos y el número de empleados es determinante” (Ccapa y Muñoz, 2020, p. 26).

A continuación, en la tabla 3 se presentarán las principales características de las microempresas.

Tabla 3: Características de las microempresas

	Características
Ubicación	Ubicadas en centros urbanos, capitales y ciudades importantes
Genero	Mayor presencia de liderazgo femenino
Tecnología	Rezago tecnológico, provoca pérdida de competitividad
Edad	Los microempresarios poseen alrededor de 35- 40 años
Motivación	La principal motivación es con relación a aspectos personales
Vulnerabilidad	No están reconocidos por la ley
Trabajadores	Existe una tendencia de poseer entre 3-8 trabajadores

Adaptado de Tello (2014).

Este tipo de empresas poseen características, como las mencionadas en la tabla 3, que influye en la gestión y desempeño de la organización. Sin embargo, es importante tomar en cuenta las actividades de las empresas, tales como la producción, comercialización y servicios.

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte por otra, aunque puede estar vinculado con un producto físico, el desempeño es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de los factores de producción” (Lovelock, Reynoso, D’Andra y Huete, 2004, p. 5). Las actividades de los restaurantes pueden ser clasificadas como servicios de acuerdo a la definición presentada, ya que estas no dan como resultado la propiedad de algún bien tangible.

“Las principales actividades de los restaurantes están relacionadas con la selección de proveedores para la materia prima, horarios y políticas para recibir los productos, establecimiento de máximos y mínimos, entre otros” (Galarza, 2016, p. 86). Es decir, las actividades de los restaurantes poseen un enfoque operativo. Es importante resaltar que para Galarza (2016), “la adquisición de activos fijos y el capital de trabajo son esenciales para la continuidad del negocio” (p.86).

Para Glisovic y Martínez (2012), “las microempresas son muy heterogéneas en sus modelos de negocio, lo cual implica que sus necesidades también sean muy diversas y específicas a cada contexto” (p. 4). Es decir, el factor externo cumple un rol importante en el crecimiento de las empresas, ya que este varía de acuerdo al entorno de cada unidad económica (Prijadi et al., 2018).

Por otro lado, “el crecimiento empresarial al ser un fenómeno interpretado desde diversas perspectivas, no posee una unidad de medida definida” (Blázquez et al., 2006b, p. 108). Es decir, el crecimiento empresarial puede ser medido de acuerdo a la interpretación que se tome, ya que existen diversos indicadores tales como las ventas, el número de trabajadores o el tamaño de la organización (Madrid, Carrasco y Montes, 2019, p. 14). El indicador seleccionado de la empresa debe estar asociado a la definición de dicho objeto de estudio y contextualizado el sujeto de estudio seleccionado.

“Existen diversos trabajos de investigación que miden al crecimiento empresarial en factores de índole financiero, tales como la accesibilidad al mercado de capitales, las ventas, la productividad, la rentabilidad financiera, estructura de endeudamiento, valor contable, entre otros” (Blázquez et al., 2006b, p. 183). Es decir, a través de la revisión de la literatura se pudo corroborar que gran parte de estas investigaciones utilizan a estos factores como indicadores de crecimiento empresarial. Sin embargo, es importante mencionar que ciertos sectores, por lo general servicios, utilizan al valor de la marca como intangible como indicador de crecimiento empresarial tal como se menciona en el estudio de Marta Fernández (2019). “Las marcas son activos intangibles de la empresa, las cuales pueden lograr un gran valor en el mercado y generar oportunidades de crecimiento tales como las franquicias” (Marta Fernández, 2019, p. 1).

“La franquicia representa una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de objetivos referentes a crecimiento y cobertura de mercados” (Mosqueira, 2010, p. 71). Es decir, las franquicias pueden, en base al modelo de negocio, dinamizar el crecimiento empresarial dada su naturaleza. “Una franquicia es un convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento comercial dotado de identidad suficiente de sus competidores otorga una licencia limitada en tiempo y espacio a su contraparte” (Mosqueira, 2010, p. 73). Es decir, el valor de la marca como intangible es esencial en el franquiciamiento de modelos de negocios. Cabe resaltar que “los intangibles son aquellos que no pueden ser percibidos de forma material” (Watson, 2008, p. 17). El valor de la marca como intangible toma especial relevancia en el crecimiento empresarial de los modelos de negocio relacionados con servicios por su naturaleza intangible. Dada las características del sujeto de estudio seleccionado, microempresas de servicios restaurantes *fast food*, el presente trabajo de investigación considera importante tomar en cuenta a dicho indicador de crecimiento empresarial.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación tomará en cuenta a las ventas y el valor de marca como indicadores de crecimiento empresarial. Dicha selección de indicadores de crecimiento empresarial toma en cuenta a la estructura de dicho tipo de empresa, ya que no posee un alto nivel de complejidad y sistemas formales mínimos o no existentes (Churchill y Lewis, 1983). En los siguientes párrafos, se presentarán los factores de crecimiento aplicables a microempresas.

Para Blázquez et al., (2006a), “estos factores pueden ser clasificados en internos y externos, dada su naturaleza y el control que se posee sobre los factores” (p. 3). A continuación, en la tabla 4 se presentarán los factores de crecimiento internos y externos mencionados anteriormente por dichos autores.

Tabla 4: Factores internos y externos de crecimiento

Factores internos	Factores externos
Edad y tamaño	Competidores
Motivación	Los clientes
Estructura de propiedad	Los proveedores
La gestión del conocimiento	La demanda
	Las demandas tecnológicas
	La accesibilidad a créditos privados
	El apoyo gubernamental

Adaptado de Blázquez et al., (2006a).

Estos factores de crecimiento poseen implicancias de diversa magnitud en el crecimiento empresarial de microempresas. De hecho, “existe una relación negativa entre el tamaño y edad de la empresa con el crecimiento empresarial” (Blázquez et al., 2006a, p. 4). Es decir, a mayor tamaño que adquiere una empresa, las oportunidades de crecimiento son menores a nivel proporcional. Dicha característica es señalada por múltiples autores como una ventaja respecto a la adaptación y crecimiento para pequeñas empresas (Prijadi et al., 2018).

Por otro lado, un factor común en las definiciones mencionadas por diversos autores son los externos, ya que, dichos autores, consideran fundamental adaptarse al entorno respecto a tecnología, cambios en la demanda, cadenas de abastecimientos, entre otros. “Existen factores externos relativos al entorno sectorial y factores externos de nivel superior” (Blázquez et al., 2006a, p. 8). Los factores externos relativos al entorno sectorial hacen referencia a los competidores, clientes, los proveedores, la demanda de la oferta de valor, entre otros; en contraste con los factores externos de nivel superior o al entorno macroeconómico. (Blázquez et al., 2006a, p. 8). Sin embargo, la presente investigación considera que el modelo de crecimiento empresarial de microempresas presentado por Avolio, Mesones y Roca (2011) es el adecuado para una aproximación teórica al objeto de estudio, ya que posee una perspectiva holística de la organización y esta contextualizado al ámbito peruano. Dicho modelo de crecimiento empresarial “señala que existen cinco factores, los cuales poseen variables específicas, estos factores son administrativos, operativos, estratégicos, externos e individuales” (Avolio et al., 2011, p. 97).

De acuerdo a la entrevista realizada a Beatrice Avolio, directora de CENTRUM, “los factores administrativos, operativos y estratégicos pueden agruparse en los factores organizacionales” (comunicación personal, 16 de octubre del 2020). Esto se debe a que están relacionados con las capacidades y nivel de acción de las empresas. Cabe resaltar que dichos factores y variables poseen relevancia de diferente nivel en las microempresas *fast food* seleccionadas. Además, dada la naturaleza del modelo de negocio y las razones explicadas en los párrafos anteriores, se seleccionó al nivel de ingresos y al valor de la marca como intangible como

indicadores de crecimiento empresarial para el sujeto de estudio seleccionado, dieciséis microempresas *fast food* (Ver Anexo F).

A continuación, en la tabla 5 se presentará el modelo seleccionado.

Tabla 5: Modelo de factores y variables de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca

Factores		Variables
Factores individuales		Estado Civil
		Nivel de Educación
		Experiencia en el rubro
		Motivación
		Nivel de Compromiso
		Perfil de riesgo
		Adaptación
		Capacidad de Innovación
Factores organizacionales	Administrativos	Estilo de Gestión
		Gestión administrativa y financiera
		Capacitación
		Estructura organizacional
	Operativos	Control de inventarios
		Experiencia de los colaboradores en el área
		Gestión de la relación con proveedores
		Control de ventas
		Marketing
	Estratégicos	Capacidad de adaptación
		Estrategia de negocio
		Acceso al financiamiento
		Visión estratégica
Factores externos		Los competidores
		Tecnología
		Estado

Fuente: Avolio, Mesones y Roca (2011).

Una de las características principales de dicho modelo es la inclusión de los factores individuales, ya que muy pocos autores abordan dicha problemática. “Las microempresas, en la mayoría de casos, poseen una estructura en la cual los dueños y/o directivos toman las decisiones de la organización, razón por la cual, estudiar las variables individuales es de suma importancia” (Avolio et al., 2011, p. 76). Es decir, dada la estructura empresarial de las microempresas, los factores individuales son determinantes en el crecimiento empresarial.

Los factores individuales hacen referencia a comportamientos y características personales de los dueños y/o directivos, ya que las microempresas, por lo general, centralizan la toma de decisiones en dichos agentes tal como fue explicado en el párrafo anterior (Avolio et al., 2011, p. 76). Las variables del factor individual para dichos autores, tal como se menciona en la tabla 5,

son el nivel de educación, estado civil, experiencia en el rubro, motivación, nivel de compromiso, adaptación y capacidad de innovación.

Los factores estratégicos hacen referencia a la capacidad de los dueños y/o directivos para establecer objetivos de largo plazo y utilizar estrategias para alcanzarlos (Avolio et al., 2011, p. 77). Es decir, están relacionados con actividades de planeamiento y análisis. Dichos autores mencionan, en la tabla 5, que las variables relevantes son adaptación, estrategia de negocio, acceso al financiamiento, entre otros.

Por otro lado, “los factores operativos, hacen referencia a asuntos relacionados con la operación, logística, producción y marketing del producto y/o servicio” (Avolio et al., 2011, p. 73). Es decir, dichos factores están enfocados en lo referente a la cadena de valor y las actividades primarias y de soporte de la organización. Las variables mencionadas por dichos autores, en la tabla 5, son gestión de inventarios, gestión de la relación con proveedores, control de ventas, entre otros.

“Los factores administrativos aluden a la estructura organizacional y a la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios para la empresa de forma tal que permita maximizar el desempeño potencial” (Avolio et al., 2011, p. 73). Es decir, se relacionan con las actividades de soporte en la cadena valor, las variables han sido descritas en la tabla 5. Diversos autores consideran que los factores externos son esenciales en el crecimiento empresarial, tal como se ha descrito en los párrafos anteriores, los cuales se refieren a clientes, competidores, entre otros (Avolio et al., 2011, p. 73). Finalmente, en contraste con los factores externos, los factores individuales no han sido abordados en diversos modelos y estudios. Sin embargo, la presente investigación considera que posee implicancias en el crecimiento empresarial de microempresas, ya que, al poseer dicha estructura empresarial, los dueños son los que poseen la toma de decisiones. Cabe resaltar que dichas variables serán explicadas posteriormente (Ver Anexo Q).

El modelo seleccionado fue validado por la Magister Regina Soriano, profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, mediante una entrevista, ya que considera que el modelo es holístico por tomar en cuenta diversas áreas de la organización y está contextualizado al ámbito peruano (comunicación personal, 30 de setiembre del 2020). Además, Beatrice Avolio, jefa de departamento académico de Centrum PUCP, señala que el modelo es aplicable a diversos rubros de microempresas y que los factores individuales son relevantes en el desempeño del negocio, ya que por lo general el poder de decisión se concentra en pocas personas, debido a la estructura empresarial de dicho tipo de empresa. (comunicación personal, 16 de octubre del 2020).

Por otro lado, como resultado de la revisión de la literatura empírica existente sobre crecimiento empresarial se identificaron dos investigaciones académicas de interés. En primer lugar, la investigación desarrollada por Madrid, Montes y Carrasco, titulada como “Factores y

variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Perú de Gamarra, 2017”, tiene como objeto de estudio al crecimiento empresarial y como “objetivo principal conocer los factores y variables que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección en el comercio de Gamarra” (Madrid et al., 2019, p. 6).

Los hallazgos de dicha investigación señalan que el marketing y las operaciones básicas son fundamentales en el crecimiento empresarial para el sujeto de estudio seleccionado (Madrid et al., 2019); sin embargo las autoras mencionan que dichas variables requieren de capacitación. En segundo lugar, la investigación realizada por Pacheco y Santos, denominada “Factores que inciden en el crecimiento de pequeños restaurantes en zonas comerciales de Guayaquil”, tiene como “objetivo principal identificar aquellos factores que potencian o quebrantan el crecimiento en los pequeños restaurantes de una de las zonas comerciales de Guayaquil” (Pacheco y Santos, 2019, p. 3). Es importante señalar que dicha investigación posee un sujeto de estudio con características afines a la seleccionada en la presente investigación, pero en otro contexto.

Los principales hallazgos de dicha investigación señalan que “la infraestructura del restaurante, la capacitación del personal y la gestión de la relación con los proveedores son esenciales para el crecimiento” (Pacheco y Santos, 2019, p. 62). Ambas investigaciones contribuyen con el desarrollo de la presente investigación, ya que la primera desarrolla el crecimiento empresarial en microempresas en el contexto peruano y la segunda investigación posee un sujeto de estudio similar al seleccionado. Por otro lado, también se cuenta con otras investigaciones en el contexto peruano, que serán de utilidad para complementar la presente investigación, ya que dichos estudios se basan en analizar los principales factores que influyen en el crecimiento empresarial de microempresas de otros rubros tales como la investigación de Diana Pingo y Victor Vidal, denominada “Factores de crecimiento de las cafeterías de especialidad en Lima Metropolitana. Estudio de casos múltiples”.

En síntesis, existen diversos modelos de crecimiento empresarial, los cuales poseen diversos enfoques. Sin embargo, algunos de estos modelos poseen sesgos de perspectivas tales como el enfoque económico del crecimiento empresarial, el modelo de Greiner, entre otros. La presente investigación ha seleccionado al modelo de Avolio, Mesones y Roca (2011) por el enfoque holístico y la contextualización al ámbito peruano, y ha tomado como indicadores de crecimiento empresarial al nivel de ingresos y al valor de la marca como intangible dada la naturaleza del modelo de negocio y estructura del sujeto de estudio, dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana. A continuación, en los siguientes párrafos se presentará el marco contextual.

2. Marco contextual:

En el marco contextual de la presente investigación, se desarrolla la situación de las *fast food* alrededor del mundo y a nivel nacional para de esta forma contextualizar al sujeto de estudio seleccionado. Además, se presenta la composición de la industria de las *fast food* en el mercado peruano y una breve reseña de la evolución de la demanda por tendencias de consumo. A continuación, se presenta el desarrollo de la situación del sujeto de estudio en América Latina para posteriormente contextualizarlo al ámbito de Lima Metropolitana.

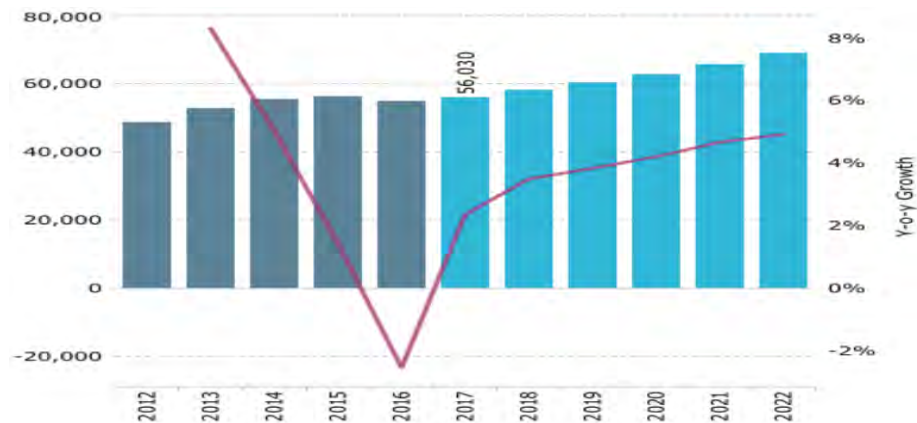
2.1. *Fast food* en el mundo y en América Latina

El mercado de comida rápida o *fast food* es un “tipo de comida económica basada en menús de fácil preparación y de rápida ingestión; que es consumida en su mayoría por adolescentes, adultos y trabajadores que carecen de tiempo para almorzar” (Canales, 2016, p. 7). Es decir, las *fast food* ofrecen alternativas sencillas y prácticas de consumir y adquirir; además de ser apto para todo público. Es importante mencionar que “este es un servicio que se ha desarrollado, con la intención de brindar una alternativa eficaz y oportuna para los clientes, generando un ahorro de tiempo, debido al tiempo de preparación que tiene cada plato” (Canales, 2016, p. 8).

Además, este sector, que se introdujo en Europa, a través de los años se ha transformado en un estilo de vida, que abarca distintos platos, como pizzas, hamburguesas, salchipapas, entre otros, y que se caracterizan por tres factores: su rápida elaboración, el ágil y sencillo proceso productivo y los precios relativamente económicos (Arbaiza, Cánepa, Cortez y Lévano, 2014, p. 14). Según Rodríguez y Lamas (2011), el mercado de *fast food* en el mundo, en 2009, fue de 144.600 millones de euros, esto supone un crecimiento superior al 20% desde el año 2005, cuando el tamaño de este mercado era de 119.800 millones de euros (p. 5).

Al 2017, Euromonitor (2018) señala que América Latina es el cuarto mercado global más grande después de Norteamérica Australia y Europa Occidental (p. 6) tal como es graficado posteriormente (Ver Anexo O). Además, dicho reporte señala que “el *delivery* es un factor clave en la industria del *fast food*, ya que acelera e impulsa el consumo” (Euromonitor, 2020, p. 6). Es decir, a nivel internacional, el *delivery* se ha transformado en un canal esencial para dichos negocios dada la practicidad y las tendencias de consumo alimentarias. A continuación, se mostrará de manera gráfica en la figura 1 el crecimiento proyectado del 2017 al 2022 en América Latina de acuerdo con el informe sobre *fast food* de Euromonitor (2018).

Figura 1: Proyección de crecimiento de las *fast food* en América Latina 2017-2022



Fuente: Euromonitor (2018).

Es decir, de acuerdo a la figura 1, se espera que en los próximos años la *industria fast food* en América Latina alcance una tasa de crecimiento en promedio de 5%, lo cual representa ingresos por aproximadamente cincuenta mil millones de dólares. Cabe resaltar que, las *fast food* en América Latina están creciendo por encima del promedio de otros rubros, pues es la cuarta con mayor mercado a nivel mundial después de Norte América, Australia y Europa oriental, que se encuentran en los primeros puestos de crecimiento de consumo de este sector (Euromonitor, 2020, p. 16).

“Los países determinantes para el crecimiento de la *industria fast food* en América Latina son Brasil, México y Argentina” (Euromonitor, 2020, p. 8), es decir que se espera que el consumo de comida *fast food* siga en aumento en los países latinoamericanos. Además también se menciona que las *fast food* en América Latina están creciendo a un ritmo significativo, pues hay una buena inversión en la innovación de sus productos (Euromonitor, 2020, p. 3).

Por otro lado, el aumento de consumo de *fast food* en América Latina se debe a que la mayoría de estos negocios subcontratan la entrega de sus productos, lo que ha influenciado en ampliar el alcance hacia los consumidores, los cuales prefieren y optan por consumir desde la comodidad de sus hogares (Euromonitor, 2020, p. 4). Es decir, los latinoamericanos han ido adoptando el servicio desde sus hogares, lo que ha provocado que los negocios *fast food* reestructuren sus procesos de entrega de acuerdo a la demanda.

En América Latina el mercado de las *fast food* está muy fragmentado con pequeños locales independientes, estos son los que dominan las ventas, y manejan estrategias de marketing para aumentar sus ventas (Euromonitor, 2020, p. 15).

2.2. Restaurantes *fast food* en el Perú

En el Perú, el negocio de las *fast food* apareció en la década del 1980, con los ingresos de las franquicias de KFC y Pizza Hut, que pertenecen al grupo Delosi, desde esos ingresos el sector ha ido aumentando a través de los años (Arbaiza et al., 2014, p. 23). Es decir que el sector de las *fast food* ya lleva varios años en el mercado peruano, y a través de los años han ido aumentando negocios en este sector, tales como NGR restaurantes con Popeyes y Papa Johns.

De acuerdo a Euromonitor (2018), las *fast food* están compuestas por hamburgueserías, pizzerías, pollerías, heladerías, entre otros (p. 4). Además “las *fast food* a través del comercio minorista crecieron a una tasa compuesta anual de 4.6% durante el periodo 2012-2017 y a 11.8% interanual durante 2016-2017 debido a la clase media en crecimiento” (Euromonitor, 2018, p. 13).

Es decir, que el rubro de comida rápida tiene una tendencia a ir aumentando su porcentaje en cuanto al crecimiento, tal como lo indica Perú Retail, en octubre del año 2019, los restaurantes crecieron en 2,91%, debido al crecimiento en los negocios de comida rápida, restaurantes turísticos, entre otros; pues estos modificaron la oferta de valor con promociones, servicios delivery para satisfacer la demanda de los clientes (Perú: negocios restaurantes crecieron 5.97% en octubre del 2019, 2020, p. 1).

Además, “en términos de facturación, en primer lugar están las hamburgueserías, seguido de las parrillas y chifas” (Euromonitor, 2020, p. 4). Es importante mencionar que en el Perú las *fast food* que más facturaron durante el 2017 fueron las pollerías, hamburgueserías y las pizzerías (Euromonitor 2018 p 33). En otras palabras, dichas *fast food* fueron las que tuvieron mayores ventas, por una mayor demanda de sus productos.

A continuación, en la tabla 6 se presentarán las ventas de acuerdo al modelo de negocio y a la estructura, es decir si pertenece a una cadena o es independiente.

Tabla 6: Porcentaje de restaurantes independientes y cadenas de restaurantes en negocios *fast food* en el Perú 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cadenas de restaurante	17,4	16,4	16,1	15,9	15,9	16,2
Restaurantes independientes	82,6	83,9	83,9	84,1	84,1	83,8
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor 2020

Tal como se puede apreciar en la tabla 6, los negocios independientes en el sector *fast food* son los que más representan en volumen, sin embargo, a nivel de participación de mercado, las cadenas de restaurantes poseen una gran participación de mercado. Por otro lado, “el grupo de restaurantes tuvo una disminución de 85.18% en junio del 2020, en contraste con el 2019, ya que

hubo poca asistencia en los establecimientos de pollerías, *fast food*, entre otros por las medidas sanitarias adoptadas” (INEI, 2020a, p. 1).

2.3. Restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana

Los restaurantes en la capital han presentado crecimientos anuales recurrentes y un claro ejemplo es que “en Lima superaron los 50 mil millones de soles durante el 2016 provenientes de 220 mil establecimientos y generaron 320 mil puestos trabajo solo en el sector gastronómico a nivel nacional” (Requejo, 2016, p. 4). En otras palabras, en la capital se encuentra una gran parte de facturación y puestos de trabajo. Este sector, como ya se mencionó, se compone por sandwicheras, carnes y parrillas, comida criolla, restaurantes turísticos, chifas, cevicherías, restaurantes, heladerías, comidas rápidas, pollerías y pizzerías (INEI, 2018, p. 5), de las cuales las pollerías y las *fast food* fueron los subsectores que presentaron mayor crecimiento (INEI, 2019a, p. 1).

En la ciudad de Lima, “se concentra la mayor cantidad de consumo de *fast food*, con un total de 65% y el resto es provenientes del resto del país” (Arbaiza et al., 2014, p. 14); es decir que la capital además de poseer la mayor cantidad de restaurantes, también posee el mayor porcentaje de consumo de restaurantes *fast food*. A nivel nacional existen 557 sucursales de las más importantes cadenas de comida rápida, es decir las empresas pertenecientes al grupo Delosi y al Grupo NGR, en Lima y Callao se encuentran 419 de estos locales, y el resto se encuentra en provincias (Ávila, Orellana y Vera, 2017, p. 24).

Por otro lado, a partir de entrevistas realizadas a dueños de negocios microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, se puede mencionar que a pesar de la coyuntura actual del estado de emergencia, gran parte de los negocios siguen en crecimiento, pues las ventas por el canal *delivery* van en crecimiento constante, además de ir adaptándose a las normas decretadas por el gobierno.

De acuerdo a Alvarado, Cárdenas, Gómez y Silva (2017), “en Lima el 45% visita ocasionalmente restaurantes *fast food* y el 38% consume en dichos restaurantes cuando visita centros comerciales” (p. 187). Es decir, gran parte de la población posee motivaciones intrínsecas respecto al consumo de dichos alimentos.

Además, “el ticket promedio de gasto en los restaurantes *fast food* es de veinticinco soles” (Ávila et al., 2017, p. 188). Por otro lado, es importante resaltar que “el presupuesto alimenticio en Lima Metropolitana representa el 41% de los ingresos, de los cuales el 15% es destinado a comida *fast food* y el 36% a servicios de transporte, educación, entre otros” (Llontop, 2017, p. 12). Es decir, gran parte de la población gasta parte de sus ingresos en alimentos relacionados a comidas *fast food*, por lo cual la demanda de este segmento es relativamente estable.

2.4. Restaurantes *fast food* seleccionados en Lima Metropolitana

En la presente investigación, se escogieron dieciséis microempresas *fast food* ubicadas en Lima Metropolitana (Ver Anexo C). La información obtenida para el análisis es resultado de entrevistas y encuestas a los dueños y/o gerentes de los negocios. Por otro lado, los casos seleccionados están ubicados en distintos sectores de Lima Metropolitana. Estos se dividen en seis sectores: Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur y Callao de acuerdo a la clasificación de CPI (2019).

Las microempresas *fast food* seleccionadas poseen un rango de 2-5 años en el mercado, ya que, en la mayoría de casos, dichas empresas en el Perú no llegan a consolidarse a través de los años; y actualmente se encuentran activas, pese a la coyuntura. Además, ofrecen servicios de delivery a distintos distritos, poseen un rango de 3-10 colaboradores y poseen presencia en las principales redes sociales, como instagram y/o facebook (Ver Anexo C). Cabe resaltar que estas dieciséis microempresas utilizan de forma activa las redes sociales para sus actividades comerciales y, de hecho, fueron contactadas a través de dicho medio para la presente investigación. Una de las características más resaltantes de estas microempresas es que poseen especial énfasis en la variedad de los productos que ofrecen, tales como hamburguesas, ya que en comparación a otras microempresas *fast food*, estas ofrecen productos diversos a través de diversas presentaciones e invierten en infraestructura.

En conclusión, el presente capítulo señala modelos y perspectivas de crecimiento empresarial aplicables a microempresas del rubro restaurantes para posteriormente seleccionar el modelo de los factores organizacionales, externos e individuales y sus respectivas variables, señalados por Avolio, Mesones y Roca (2011), ya que está orientado al ámbito peruano y toma en cuenta diversas áreas de la organización, los cuales serán analizados con el nivel de ingresos y el valor de la marca como intangible. Es importante mencionar que, las microempresas del sector restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana, poseen particularidades distintas a empresas de otras actividades económicas, tal como menciona Beatrice Avolio, en comparación a una microempresa del rubro textil, los restaurantes ofrecen su propuesta de valor directamente con el consumidor final, lo cual implica que los factores y variables difieran entre empresas de diversos rubros (comunicación personal, 16 de octubre del 2020).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, una vez desarrollado el marco teórico y el contextual, se desarrolla la metodología de la investigación seleccionada, la cual contiene el enfoque, alcance, diseño metodológico, secuencia metodológica, selección muestral, técnicas de recolección y técnicas de análisis.

1. Alcance y enfoque de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo, ya que el objetivo es señalar propiedades y factores del crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado: microempresas del rubro restaurantes *fast food*. “El alcance descriptivo consiste en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80). Es decir, dicho alcance pretende investigar de forma profunda al objeto de estudio.

Por otro lado, la investigación posee un enfoque cualitativo. Dicho enfoque “utiliza la información de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7). Es importante señalar que dicho enfoque fue seleccionado debido a que “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización de ambiente y entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández et al., 2010, p. 17). Es decir, dicho enfoque permite que la investigación analice de forma profunda al objeto de estudio y “presenta una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio con muestras más pequeñas, en comparación con el enfoque cuantitativo” (Ponce y Pasco, 2015, p. 45). Además, la investigación posee un proceso deductivo, debido a que “esta aproximación utiliza la lógica deductiva, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (Hernández et al., 2010, p. 6). Esto se debe, a que la investigación se basa en el modelo de crecimiento empresarial seleccionado para realizar el trabajo de campo, tal como será explicado en los siguientes párrafos. A continuación, se presentará el diseño de la investigación, el cual contiene la estrategia y el horizonte temporal.

2. Diseño y secuencia metodológica

El diseño metodológico hace referencia a un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández et al., 2010, p. 120). Es decir, en esta etapa se operacionaliza los objetivos mediante determinadas tareas a realizar. Para Ponce y Pasco (2015), “los aspectos importantes a tomar en cuenta para seleccionar un diseño de investigación son la complejidad del tema, las existencia de antecedentes, entre otros” (p. 50). Es decir, para la selección del diseño de metodología que permita cumplir con los objetivos

propuestos es importante tomar en cuentas diversas características de la investigación y limitantes de los investigadores. “En esta etapa de la investigación se selecciona la estrategia, la cual puede tener un acercamiento deductivo o uno inductivo” (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009, p. 141).

A continuación se presentará la estrategia seleccionada para la presente investigación, sin embargo es importante señalar que “la elección de la estrategia debe estar guiada por la pregunta de investigación y objetivos; el conocimiento existente; el periodo de tiempo; y otros recursos” (Saunders et al., 2009, p. 141).

La estrategia seleccionada en la presente investigación es el estudio de caso, la cual se caracteriza por “estudiar a profundidad un número limitados de casos específicos, que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Ponce y Pasco, 2015, p. 47). Es decir, dicha estrategia se caracteriza por estudiar a profundidad el objeto de estudio.

“ En general los estudios de casos son las estrategias adecuadas cuando no se tiene control sobre los eventos y cuando el foco está en el fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real” (Yin, 2003, p. 5). La presente investigación no posee control sobre los eventos y el fenómeno a estudiar se da en un contexto de la vida real: microempresas del rubro restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana. Para Yin (2003), “existen cuatro estrategias de estudio de casos basadas en dos dimensiones: casos únicos, múltiples, holísticos o segmentados” (como se citó en Saunders et al., 2009). La presente investigación utiliza la estrategia de casos múltiples y holísticos, ya que considera a la organización como un todo y no se centra en departamentos o áreas. Esto se debe a que en la estructura empresarial de este tipo de empresas, microempresas, las decisiones de las diversas áreas funcionales son asumidas por un dueño y/o directivo.

Por otro lado, durante el diseño de la investigación, es importante tomar en cuenta el horizonte de tiempo, esta “debe ser tomada, en base a los objetivos y la pregunta de investigación, sin embargo esta decisión se toma de forma independiente a la estrategia seleccionada” (Saunders et al., 2009, p. 155). La presente investigación posee un horizonte temporal transversal, ya que “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Ponce y Pasco, 2015, p. 49).

La secuencia metodológica hace referencia a los pasos que sigue la presente investigación, tomando en cuenta las decisiones tomadas en los párrafos anteriores para cumplir con los objetivos establecidos. Cabe resaltar que la estrategia a utilizar en la presente investigación es el estudio casos múltiples, razón por la cual la secuencia metodológica toma en cuenta los criterios mencionados anteriormente.

La presente investigación ha dividido sus procedimientos en tres etapas: indagación, trabajo de campo y validación de resultados. En primer lugar, la etapa de la indagación está compuesta por entrevistas exploratorias realizadas a microempresas del rubro restaurantes *fast*

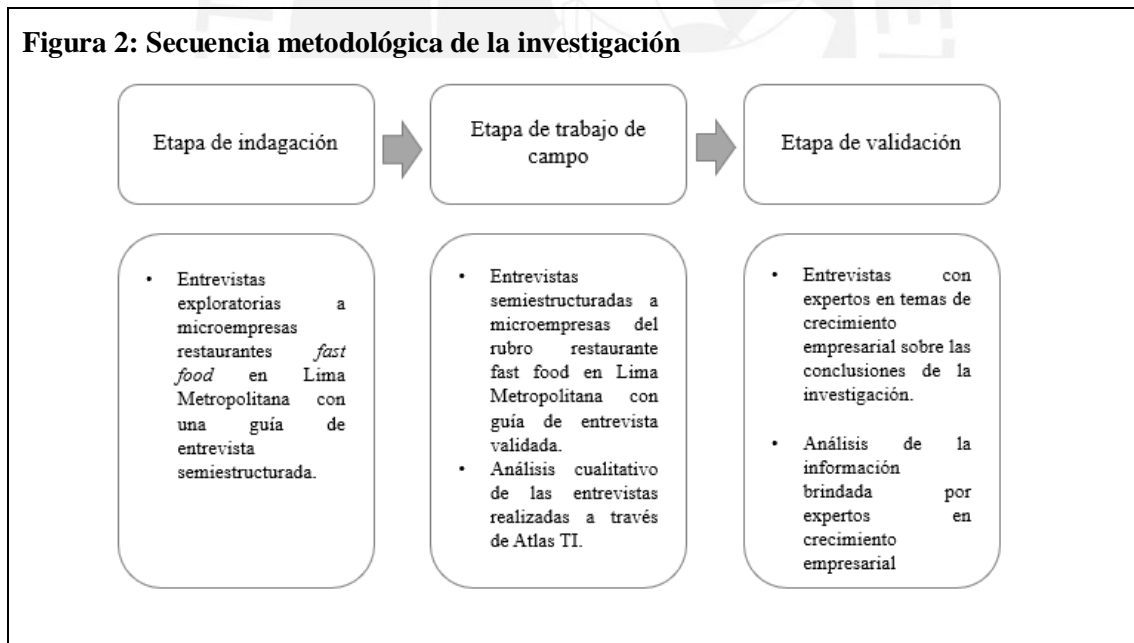
food en Lima Metropolitana. Es importante señalar que dichas entrevistas se realizaron con una guía de entrevista semiestructurada, la cual fue modificada con los resultados obtenidos.

Las entrevistas exploratorias fueron realizadas a María José Pérez, socia y administradora de “Barba Negra” *fast food* ubicada en Miraflores, el día 11 de setiembre del 2020; y a Raúl Llanque, dueño y administrador de “La 1303” *fast food* ubicada en Cercado de Lima, el día 12 de setiembre del 2020.

En segundo lugar, la etapa de trabajo de campo está compuesta por entrevistas semiestructuradas a dieciséis microempresas restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana ubicadas en Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur y el Callao. El detalle de los restaurantes *fast food* seleccionados se encuentra en los posteriores párrafos (Ver Anexo I). Posteriormente, con la información obtenida en dichas entrevistas se procedió a realizar el análisis de la información a través de la plataforma Atlas TI.

Por último, en la etapa de la validación se realizaron entrevistas no estructuradas con expertos en temas de crecimiento empresarial sobre los hallazgos de la investigación para la formulación de las conclusiones (Ver Anexo F). A continuación, en la figura 2 se presenta la secuencia metodológica de forma gráfica.

Figura 2: Secuencia metodológica de la investigación



3. Selección muestral

“La muestra es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (Hernández et al., 2010, p. 173). La muestra escogida para la presente investigación es de tipo no probabilístico, ya que “busca reflejar o permitir una aproximación al

fenómeno organizacional investigado” (Ponce y Pasco, 2015, p. 53). En dicho tipo de muestra “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p. 174). Por lo que no existe un número exacto de casos a investigar, sin embargo, a través del procedimiento de segmentación se logró obtener una muestra diversa que recoge información proveniente de distintos grupos identificados (Hernández et al., 2010, p. 181). A continuación, se presenta la tabla 7, para reflejar la segmentación del muestreo realizado en la presente investigación.

Tabla 7: Segmentación de zonas de Lima Metropolitana

Zona	Distritos	Población
Lima Norte	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	24.8%
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	7.8%
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	13.4%
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	24.7%
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	17.4%
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	10.4%

Fuente: CPI (2019)

El número de casos obtenidos, dieciséis microempresas, están basados en los porcentajes de la población de cada zona de Lima Metropolitana. Cabe resaltar, que en el caso de Lima Norte y Lima Este existe una mayor cantidad de población, en contraste con otras zonas de Lima, razón por la cual se le brindó una mayor proporción de unidades de análisis.

Además, la tipología de la investigación es por conveniencia, ya que “se enfatiza la selección muestral en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por los propios investigadores” (Ponce y Pasco, 2015, p. 54). Es así como se determinó dieciséis microempresas *fast food* en Lima Metropolitana por motivos de disponibilidad, contactabilidad y acceso a información por parte del sujeto de estudio. Es importante recalcar que en todos los casos seleccionados, la información proviene de fuentes confiables, ya que el contacto es directamente con los dueños y/o gerentes, encargados de la toma de decisiones, de las microempresas *fast food*, lo que origina que la información brindada posea un mayor grado de confiabilidad y validez.

4. Técnicas de recolección de información

El instrumento elegido para la recolección de información, en la presente investigación, son las entrevistas. Estas pueden ser estructuradas; en la cual el entrevistador realiza preguntas específicas y sigue las pautas sin algún grado de flexibilidad; semiestructuradas, las cuales se

basan en una guía de entrevistas (en Anexo D), donde el entrevistador puede involucrar nuevas preguntas para poder obtener mayor información; y entrevistas abiertas, las cuales se basan en una guía de tipo general y se caracterizan por ser flexibles (Hernández et al., 2010, p. 418). Para la presente investigación se usó entrevistas semiestructuradas, a dueños y/o administradores de las microempresas *fast food*, ya que se podrá realizar preguntas adicionales a la guía de entrevista, en caso los entrevistados mencionen información relevante para la investigación. Es importante mencionar que la guía de entrevistas fue formulada en base a la matriz de consistencia (Ver Anexo N) y obtuvo comentarios y recomendaciones por parte de los profesores Renato Gandolfi, Beatrice Avolio y Luis Wong; dichos comentarios fueron tomados en cuenta para realizar modificaciones con el fin de obtener mayor precisión en la recolección de información.

5. Técnicas de análisis y fiabilidad de la investigación

La presente investigación requiere de un cumplimiento de validez y fiabilidad para la calidad de la misma, ya que “alude al profesionalismo en la conducción de investigación metodológica” (Pasco, 2016, p. 41). Es por ello que la presente investigación cuenta con validaciones de expertos en el tema respecto a temas de investigación, tales como los comentarios del profesor Milos Lau, quien recomendó un enfoque cualitativo, ya que a través de las entrevistas se puede obtener una información más profunda (comunicación personal, 14 de octubre del 2020).

Por otro lado, la investigación posee una estrategia de estudios de casos múltiples, por lo que en cuanto a la fiabilidad, esta se refleja en los pasos que se realizaron para la recolección de información y su posterior análisis. Es importante recalcar que “en contraste con el proceso cuantitativo, en el cualitativo, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, además el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema propio de análisis” (Hernández et al., 2010, p. 439), es decir el proceso de análisis se adecúa a cada investigación. Es por ello que la presente investigación estructura “las unidades en categorías y códigos para posteriormente agrupar dichas categorías en temas y patrones; y relacionarlas” (Hernández et al., 2010, p. 445). Además, los consentimientos informados fueron autorizados a modo de audio por cada participante en el trabajo de campo, en los cuales se detalla la investigación y que la información brindada será solo para fines académicos (Ver Anexo K y L). Por último, se hace uso del programa Atlas.TI, cuyo objetivo es segmentar, codificar datos y construir teoría relacionada al tema de investigación; y además ofrece diversas perspectivas (Hernández et al., 2010, p. 170).

En conclusión, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, alcance descriptivo y estrategia de estudio de casos múltiples. La selección muestral es de tipo no probabilístico, la tipología es por conveniencia y el criterio por segmentación. El recojo de información se da a través de entrevistas semiestructuradas a la muestra seleccionada (Ver Anexo D) y se sigue con la secuencia metodológica establecida, la cual se describe en tres etapas, las cuales fueron

mencionadas en los párrafos anteriores, con el objetivo de responder las preguntas de investigación. Posteriormente, se sistematiza las entrevistas realizadas a las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas para el análisis de la información a través del software de análisis Atlas.ti (Ver Anexo M).

6. Limitaciones de la investigación

Cabe resaltar que en la presente investigación, se presentaron distintas limitantes por el contexto actual, COVID-19, ya que las entrevistas semiestructuradas a las microempresas *fast food* seleccionadas fueron virtuales y acceder a entrevistas con los microempresarios de este sector tuvo un mayor grado de complejidad, debido a que dichos negocios se encontraban en un proceso de adaptación a las normas sanitarias para la reactivación económica. La poca disponibilidad de tiempo de los microempresarios seleccionados fue una limitante importante, ya que, al ser empresas unipersonales, estos realizan actividades operativas tales como compras, supervisión, entre otros. Es importante resaltar que la investigación ha sido desarrollada durante el estado de emergencia, razón por la cual no ha sido posible visitar presencialmente las *fast food* seleccionadas, lo que limitó la obtención de mayor información. Cabe resaltar que la presente investigación se limita a los objetivos establecidos en los párrafos anteriores, siendo el objetivo general identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de las microempresas restaurantes *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana, es decir no pretende generalizar los resultados a nivel sectorial.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollan los hallazgos obtenidos en las entrevistas semi estructuradas realizadas a las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana, con el objetivo de identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de estas.

1. Procesamiento de información de trabajo de campo

Para el proceso de análisis de la información obtenida, a través de las entrevistas realizadas a gerentes, dueños y/o personas encargadas de la toma de decisiones en las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana, se desarrolla la codificación de los factores y las variables de crecimiento empresarial (Ver Anexo G). Posteriormente, la información recolectada es categorizada a través del software ATLAS.ti.

En primer lugar, las variables son organizadas en tres categorías: individuales, organizacionales y externas de acuerdo a su naturaleza y al modelo de crecimiento empresarial seleccionado mencionado en los párrafos anteriores. Cabe resaltar que los factores organizacionales abarcan a los factores estratégicos, operativos y administrativos (Ver Anexo G). Luego se utiliza el software ATLAS.ti como herramienta para agrupar la información obtenida de las entrevistas de acuerdo a la codificación previa. Finalmente se realiza un análisis con las variables del modelo seleccionado, los indicadores de crecimiento empresarial seleccionados, la literatura empírica, teórica y una validación con expertos en temas de crecimiento empresarial.

2. Presentación de hallazgos centrales

A continuación, se presenta el análisis cualitativo de la información obtenida en las entrevistas a las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana, con el objetivo de identificar los factores y variables relevantes que contribuyan a su crecimiento empresarial. El cual se mide en relación a las ventas y al valor de marca como intangible, para su posterior franquiciamiento, tal como lo mencionan los dueños y/o administradores de las microempresas entrevistadas *fast food*. Cabe resaltar que la mayoría de los autores sobre crecimiento empresarial toma como indicador al nivel de ingresos, los activos y el número de trabajadores. Sin embargo, mediante el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo realizado, entrevistas semiestructuradas a las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas, se destacó que quince de los entrevistados perciben al crecimiento empresarial como la capacidad de generar el valor de la marca como intangible para el posterior franquiciamiento y la evolución del nivel de ingresos. Por lo cual, el presente trabajo de investigación toma a este indicador de crecimiento empresarial y al nivel de ingresos para el posterior análisis de las variables.

2.1. Variables del factor individual

El factor individual hace referencia a los aspectos del administrador del negocio, ya que en el caso de las microempresas seleccionadas, son los mismos dueños quienes desempeñan el rol de administrador, es por ello, que resulta relevante realizar un análisis a las variables que componen este factor. Además, según Avolio, Mesones y Roca (2011), las variables de este factor podrían tener implicancias relevantes en el crecimiento empresarial (p.78). Es así, que la investigación presenta un análisis de las variables del factor individual en las *fast food* seleccionadas (Ver Anexo F). A continuación, en los siguientes párrafos se presenta dicho análisis.

2.1.1 II: Estado Civil

Según la literatura, el estado civil es la “condición de una persona en relación con su filiación o matrimonio que se hacen constar en el Registro Civil, y delimitan el ámbito de poder y responsabilidad que el derecho reconoce a las personas naturales” (Pichol, 2010, p. 32). En cuanto a la estructura del estado civil, este se puede dividir en cuatro categorías, “según el matrimonio, el cual puede ser casado o soltero; nacionalidad, nacional o extranjero; edad, mayor o menor de edad; o según la dependencia en relación a sus defectos físicos psicológicos”(Pichol, 2010, p. 32).

En cuanto a los microempresarios de las *fast food* que fueron sujeto de estudio, en la mayoría de casos, mencionan que están solteros respecto a la categoría de matrimonio; sin embargo, hay quienes ya se encuentran casados y poseen relaciones sólidas, como es el caso del dueño de “La Sanguchería Miguelon”, quien ya está casado hace varios años y además tiene tres hijas. Miguel Toledo menciona que cuenta con el apoyo de su esposa e hijas en su negocio mediante ideas y conceptos (comunicación personal, 09 de noviembre del 2020). Al igual que Marcelo Correa, dueño y administrador de “Le Sofá”, quien menciona que se encuentra en una relación de cinco años y tiene una hija de dos años (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020). Es importante recalcar que la mayoría de los entrevistados son solteros.

En cuanto a la categoría de edad, todos los microempresarios ya son mayores de edad (Ver Anexo J). En lo que respecta de la nacionalidad, de los dieciséis entrevistados, quince son de nacionalidad peruana, y una es extranjera, como es el caso de José Miguel Barreto, quien es venezolano y dueño de “El Chamos Burguer”. Finalmente, en cuanto a problemas psicológicos y físicos, ninguno de los dieciséis entrevistados posee alguno.

En síntesis, las microempresas seleccionadas poseen distintas categorías en relación al estado civil, sin embargo, la mayoría de ellos son solteros, peruanos, y en su totalidad son mayores de edad. El presente trabajo de investigación considera que dicha variable no influye en el

crecimiento empresarial de forma determinante, ya que a pesar de que los microempresarios casados entrevistados cuentan con apoyo familiar, este no es una variable fundamental en relación a otras variables ni determinante, lo cual coincide con la investigación de Regente (2020), en la cual se enfatiza en otras variables. Cabe resaltar que dicha variable ha sido poco desarrollada en diversas investigaciones como en la investigación de Machado (2016) en la que, si bien se habla del factor individual y sus variables, se desarrolla las variables educación, experiencia previa y otras características propias de los empresarios, pero no el estado civil en estos (p. 424).

2.1.2 I2: Nivel de Educación

“El nivel de instrucción de una persona es el grado más elevado de estudios realizados o en curso, y se divide en primarios, secundarios, técnicos, o superiores” (Instituto Vasco de Estadística [EUSTAT], s.f. , p. 1). Así mismo, según la California Office of Environmental Health Hazard Assessment [OHHEA] (s.f.), es “el nivel de educación más alto que una persona ha terminado” (p. 1), es decir dicha variable está relacionada a los estudios que obtienen las personas en cuanto a la educación.

Los dueños de las microempresas entrevistadas, quince de dieciséis, mencionan que son profesionales, pues ya culminaron alguna carrera en algún instituto o universidad, sin embargo hay un microempresario que posee secundaria completa pero ha llevado cursos de gastronomía (Ver Anexo J). Un claro ejemplo es Marcelo Correa, dueño y administrador de “Le Sofá Burger” quien señala que estudió ingeniería alimentaria y llevo varios cursos de gestión de restaurantes, lo cual le brindo conocimientos teóricos que uso posteriormente en su negocio de calidad de producción y atención (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020). Así mismo, Paul Espinoza señala que su primera carrera fue publicidad y la segunda fue marketing, lo cual le brindó las herramientas para la gestión de su negocio (comunicación personal, 02 de noviembre del 2020). Es importante resaltar que al igual que Paul Espinoza y Marcelo Correa, la mayoría de los entrevistados señala que su formación tuvo una influencia en el crecimiento de su negocio, ya que les brindo las herramientas adecuadas para la gestión, lo cual se ve reflejado en las actividades relacionadas a la marca y operaciones. Las carreras profesionales de los entrevistados están relacionadas a la administración en general (Ver Anexo H).

En conclusión, el nivel de educación es vital para los microempresarios entrevistados, ya que la mayoría posee una carrera profesional que les ha servido de soporte para poder emprender en sus respectivos negocios y consolidarlos a través del tiempo. Además, el hecho de que todas las microempresas entrevistadas posean un concepto marcado sobre la oferta de valor, *fast food*, denota conocimientos teóricos y prácticos en marketing, logística y tareas administrativas. Dicho hallazgo coincide con la investigación realizada por Pingo y Vidal (2019), en la cual se concluye que el nivel de educación es esencial para el crecimiento empresarial de las cafeterías de

especialidad, ya que esta permite estructurar planes y procesos de crecimiento (p. 83). La variable nivel de educación (I2) está relacionada con la capacidad de generar estrategias, conceptos fundamentales de marketing y establecer procesos que contribuyan con el valor de la marca como intangible para posteriormente franquiciar. De acuerdo a la investigación de Avolio, Mesones y Roca (2011), “la educación y preparación para la gestión de los negocios es una categoría muy importante en las posibilidades de crecimiento” (p. 78), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación.

2.1.3 I3: Experiencia en el rubro

Según Platero (2014), “el emprendimiento empresarial de los microempresarios está vinculado a sus cualificaciones científicas o técnicas que obtienen a través de experiencias previas, para que de esta manera puedan alcanzar el éxito en el mercado en el cual se desenvuelven” (p. 65). Es decir, que la experiencia previa de los microempresarios puede ser muy importante, ya que esto podría tener repercusiones positivas en sus negocios. Además también se menciona que “el conocimiento es acumulado a lo largo de su vida y se relaciona con una mejor gestión de la comunicación y de la creatividad necesaria para innovar, y para una capacidad más eficaz para la absorción” (Platero, 2014, p. 69).

Los microempresarios dueños de las *fast food* seleccionadas, catorce entrevistados, mencionan que poseen experiencia en el rubro restaurantes, atención al cliente, marketing, entre otros (Ver Anexo H). Ellos mencionan que el haber obtenido experiencia previa en relación al negocio, es de mucha utilidad, ya que poseen una visión más clara de lo que quieren realizar en sus negocios propios, como es el caso de Bruno Gonzales, dueño de “Big Bro”, quien menciona que su experiencia en redes de mercadeo y sus prácticas pre profesionales en marketing, le sirvieron de mucho para poder tener buena publicidad en su negocio, el cual se encuentra activo actualmente pese a la pandemia (comunicación personal, 18 de octubre del 2020).

Por otro lado, Raúl Llanque, dueño y fundador de “La 1303” señala que su experiencia previa en las cevicherías de sus padres le permitió trasladar el *know how* de dichos negocios al *fast food* con lo cual el negocio es más eficiente (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020). Es decir, utilizó todas las herramientas aprendidas en el negocio anterior vinculadas a la gestión de un restaurante para poder gestionar su negocio.

María José Pérez, dueña y fundadora de Barba Negra, señala que su esposo y socio, quien es chef profesional, posee experiencia en restaurantes en España, Francia y Chile; consultoría gastronómica; ha sido embajador de diversos productos en Adex en ferias; y ha utilizado toda su experiencia previa para la gestión de su negocio y desarrollo de productos innovadores, con lo cual han maximizado el uso de los recursos (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020).

En síntesis, la experiencia previa en el rubro restaurantes es una variable relevante y de mucha utilidad para los microempresarios seleccionados, ya que actualmente ponen en práctica lo aprendido y maximizan la utilización de los recursos, tal como lo mencionado en los párrafos anteriores. Esto se ve reflejado en la evolución de las ventas y la gestión de la marca como intangible, desarrollo de franquicias. Es importante recalcar que las experiencias mencionadas por los entrevistados están relacionadas con la adecuada gestión de los restaurantes tales como atención al cliente, producción, mercadeo, entre otros. Dicho hallazgo coincide con la investigación de Machado (2006), ya que dicha autora señala que la experiencia en el rubro (I3) contribuye al crecimiento empresarial, debido a que se utilizan los conocimientos adquiridos anteriormente para la gestión de sus negocios (p. 429). Esto se debe que dicha experiencia previa en el rubro (I3) restaurante permite maximizar la utilización de recursos, estructurar procesos e idear estrategias que estén relacionadas con la gestión del valor de la marca como intangible. Por otro lado, Da Luz (2015) señala que la experiencia previa está relacionada con el desempeño de la actividad (p. 5), lo cual coincide con la presente investigación.

2.1.4 I4: Motivación

Según la literatura, “la motivación del propietario es un factor que representa el punto de partida de su actividad económica” (Ascue, 2015, p. 75). Es decir, dicha variable es la razón por la cual decidieron emprender un negocio propio. Los microempresarios entrevistados mencionan en cuanto a la motivación, en la mayoría de casos, que decidieron incursionar en el negocio de comida rápida, ya que el tema de la gastronomía les atrae en comparación a otros rubros.

Por otro lado, algunos entrevistados mencionan que su motivación es el hecho de que ellos quieren ser dueños de algún negocio, emprender y ser su propio jefe (Ver Anexo J). Un ejemplo de lo mencionado es Alberto Alarcón, dueño y administrador de “La Hamburguesería”, quien señala que desde los diecinueve años quería emprender un negocio, por lo cual vendía objetos por internet, sin embargo, no le fue bien en ese negocio y decidió abrir un local cerca a su casa (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020). Es importante resaltar que respecto a dicha variable, la mayoría de los entrevistados, mencionan que su principal motivación es intrínseca respecto al emprendimiento. Tal como Anthony Araujo, dueño y fundador de “Tío Papas”, quien menciona que la *fast food* es su cuarto emprendimiento, ya que siempre le gustó incursionar en distintos rubros con ofertas de valor innovadoras (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020).

En síntesis, de acuerdo a las dieciséis entrevistas, la principal motivación descrita por los entrevistados fue la de querer emprender un negocio propio y poder consolidarse en el mercado, es decir pretenden satisfacer la necesidad intrínseca de autorrealización. Esto conlleva a que inviertan una mayor cantidad de tiempo y compromiso en el negocio, lo cual se ve reflejado en el

rendimiento de la empresa. Si bien la motivación es una variable que posee implicancias en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, por las razones descritas en los párrafos anteriores, el presente trabajo de investigación considera que dicha variable posee una relación de causalidad con el nivel de compromiso (I5) (Ver Anexo R), es decir dicha variable es determinada por la motivación (I4), razón por la cual se considera que dicha variable se encuentra subordinada al nivel de compromiso (I5). Dicho hallazgo difiere de los resultados de la investigación de Pingo y Vidal (2019), en la cual se señala a la variable motivación como fundamental para las cafeterías de especialidad (p. 86).

2.1.5 I5: Nivel de Compromiso

El nivel de compromiso se define como “la actitud que expresa el vínculo emocional entre el recurso humano y su organización, de modo que los individuos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella” (Chirinos y Vela, 2017, p. 9). Es decir, se refiere a cuán comprometido está el emprendedor en relación a su negocio. Además también se puede definir como “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización” (Jaik, Tena y Villanueva 2010, p. 122).

Los microempresarios poseen un nivel de compromiso alto, ya que en su totalidad mencionan que el negocio que poseen, es la actividad principal que realizan, por lo que le dedican más de doce horas presenciales diarias en promedio, y el resto de las horas del día se la dedican a actividades relacionadas al negocio, como la compra de los insumos, la relación con los proveedores, entre otros. Un ejemplo de lo señalado es Jhonatan Ángeles, dueño y administrador de “La 29 Burger” quien señala que le dedica las veinticuatro horas del día a su negocio, ya que si no se encuentra presencialmente está realizando las compras, o está pensando en qué procesos se puede mejorar, como el delivery (comunicación personal, 29 de octubre del 2020). Otro claro ejemplo es María José Pérez, socia fundadora de Barba Negra, quien menciona que el negocio de restaurantes no descansa, ya que tiene que haber una supervisión constante para que el producto y servicio sea eficiente, y que a pesar de tener fichas técnicas de las recetas, es preferible que uno de los dueños esté presente supervisando el negocio (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020).

En síntesis, los microempresarios entrevistados están comprometidos con sus negocios, debido a que es su actividad principal económica, razón por la cual le dedican gran parte de su tiempo de forma presencial para el control, la ideación de procesos y puntos de mejora. Es importante mencionar, que dicha variable es relevante, ya que el nivel de compromiso determina el rendimiento de la microempresa y del valor de la marca como intangible. Dicho hallazgo coincide con lo mencionado por Machado (2011) en la investigación sobre crecimiento

empresarial, ya que dicha autora señala que el compromiso de los dueños determina las actividades y desempeño de la organización por la centralización de toma de decisiones (p. 429), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación.

2.1.6 I6: Perfil de Riesgo

“El perfil de riesgo hace referencia al nivel de tolerancia de los riesgos y los rendimientos futuros esperados” (Reyes y Ugaz, 2018, p. 48). Cabe resaltar que la relación que existe entre estas es proporcional, ya que a mayor nivel de riesgo asumido, es mayor el rendimiento esperado. Además, “el riesgo existente está relacionado con la demanda del mercado, la producción, la renovación o creación de nuevos productos, situaciones de financiamiento y la respuesta a la competencia” (Reyes y Ugaz, 2018, p. 48).

Los microempresarios entrevistados, en la mayoría de casos, señalan que asumen riesgos constantemente, con especial énfasis en la decisión de innovar en un negocio de comida rápida pues implica una inversión considerable. Sin embargo, algunos de los entrevistados consideran que existe una decisión de riesgo al habilitar un nuevo canal de venta, por los costos fijos y variables. Jhonatan Ángeles, dueño de “La 29 Burger”, menciona que la incorporación del delivery no fue una decisión sencilla, ya que al inicio no se obtuvieron beneficios, sin embargo, con el tiempo, la microempresa fue consiguiendo una mayor cantidad de clientes a través de dicho canal (comunicación personal, 29 de octubre del 2020).

En contraste, Fiorella Morales y Raúl Llanque dueños de “Taypa Fast Food” y “La 1303” respectivamente, señalan que evitan tomar decisiones que impliquen un alto nivel de riesgo para su negocio. Un claro ejemplo de esto fue lo mencionado por Raúl Llanque, a quien le ofrecieron la oportunidad de diversificar su cartera de clientes a través de un modelo de negocio *dark kitchen*, el cual consiste en cocinas sin aforo en lugares estratégicos, sin embargo, rechazó la oportunidad por los niveles de riesgos implícitos (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020).

En síntesis, los microempresarios poseen diferentes niveles de tolerancia al riesgo, perfiles de riesgo, lo cual implica que en ocasiones tomen decisiones que podrían traer beneficios futuros, sin embargo, dichas decisiones no determinan el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas. El presente trabajo de investigación considera que, si bien dicha variable posee cierto nivel de influencia en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, no es determinante para el crecimiento empresarial de las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas, ya que los resultados de las decisiones que impliquen riesgos son variables de acuerdo al contexto.

2.1.7 I7: Adaptación

La adaptación se define como “la flexibilidad para acoplarse a situaciones cambiantes, y la confianza en sí mismos para resolver cada problema según se presente y no dejar nunca que las dificultades los paralicen” (Ascue, 2015, p. 8). Es decir, se refiere a cómo los microempresarios se adaptan a las necesidades del mercado o industria para mejorar su nivel de competitividad.

La mayoría de los microempresarios de las *fast food* seleccionadas consideran que se adaptan a las tendencias de la industria, ya que realizan constante benchmarking a negocios aspiracionales nacionales y extranjeros. Sin embargo, es importante resaltar que en las entrevistas realizadas también se destacó el impulso del uso de las redes sociales, ya que de esa manera llegan a más clientes y los fidelizan para consumos futuros. Un claro ejemplo es lo mencionado por José Miguel Barreto, dueño de “El Chamo Burger”, quien menciona que tuvo que adaptar sus productos a las preferencias y gustos de los peruanos (comunicación personal, 26 de octubre del 2020). En contraste a lo mencionado por el resto de los microempresarios, María José Pérez, socia de “Barba Negra”, menciona que no se adapta a las tendencias de la industria, ya que busca generarlas, como la incorporación de carnes ahumadas (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020).

En síntesis, esta variable posee cierto nivel de influencia en la competitividad del negocio de las microempresas entrevistadas, ya que está relacionada con ajustes a la oferta de valor con el objetivo de satisfacer de mejor manera los gustos y preferencias de sus clientes, con lo cual dicha variable influye en las ventas y el valor de la marca como intangible, sin embargo, no es determinante en el crecimiento empresarial de las *fast food* seleccionadas, en contraste con otras variables que serán descritas en los siguientes párrafos. Cabe resaltar que dicha variable hace alusión a la capacidad de adaptación de los microempresarios en sus negocios. Además, dicho hallazgo coincide con la investigación de Regente (2011), en la cual no se considera a dicha variable como relevante.

2.1.8 I8: Capacidad de Innovación

La capacidad de innovación se define como “la palabra clave de los emprendedores para sacar a sus empresas de su estado de estancamiento y llevarlas a nuevos niveles de crecimiento” (Ponce y Zevallos, 2017, p. 49). Es decir, se refiere a cómo es que los microempresarios van cambiando o manteniendo su propuesta de valor percibida por sus clientes.

Los microempresarios de las *fast food* seleccionadas, quince de los dieciséis, consideran que la propuesta de valor que ofrecen a su público es única en comparación a sus competidores directos, los cuales se basan principalmente en los productos, el servicio y la experiencia que generan en sus clientes. Un claro ejemplo es Bruno Gonzales, dueño de Big Bro, quien señala que

ofrece una personalización de sus productos, pues posee un estilo americano con insumos peruanos, y que además implementará los snacks y postres como nuevos productos de la carta, con lo cual pretende innovar y perfeccionar su propuesta de valor (comunicación personal, 18 de octubre del 2020). Del mismo modo, Luis Mendoza, dueño de “Rock Burger”, menciona que la microempresa innova constantemente y un claro ejemplo es la implementación de nuevos productos y procesos como la preparación de sus hamburguesas y la utilización de papas artesanales (comunicación personal, 05 de noviembre del 2020).

En síntesis, la capacidad de innovación está relacionada con la propuesta de valor que ofrecen las microempresas *fast food* a través de nuevos productos y cambios de concepto del valor de marca. Si bien la capacidad de innovación de los microempresarios posee un cierto nivel de influencia en la competitividad de los negocios, ya que esta relacionada con la satisfacción de las preferencias de los clientes, se considera que otras variables del modelo son determinantes en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio, tal y como será descrito en los posteriores párrafos.

Cabe resaltar, que el factor individual resulta ser relevante para las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que el dueño del negocio cumple el rol de administrador o gerente, lo que involucra que sus características personales influyan con el desempeño del negocio. Las variables nivel de educación (I2), experiencia en el rubro (I3) y el nivel de compromiso (I5) son variables relevantes para el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas en Lima Metropolitana de acuerdo a los descrito en los párrafos anteriores. Además, dichas variables son relevantes para la continuidad de las operaciones en el contexto actual, COVID-19.

Es importante mencionar que si bien dichas variables son las más relevantes para las microempresas *fast food* seleccionadas, las otras variables también poseen influencia en el crecimiento empresarial de dichas empresas, sin embargo no poseen el mismo nivel de relevancia. Cabe resaltar, que en la investigación de Carrero y Chávez (2020), acerca de las limitantes de crecimiento empresarial de pequeñas empresas, se concluye que “la ausencia del nivel de educación dificulta el crecimiento del sujeto de estudio” (p. 97), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación. Por otro lado, en los hallazgos de la investigación de Avolio, Mesones y Roca (2011), se concluye que “las limitaciones se deben a la falta de educación en la gestión de negocios, ya que se basan en su experiencia previa, y por ello no desean ni buscan ampliar sus conocimientos” (p.79). Es decir, para dichos autores, al igual que la presente investigación, el nivel de educación es una variable relevante para el crecimiento empresarial, sin embargo, a diferencia de los hallazgos de Avolio, Mesones y Roca (2011), las *fast food* seleccionadas buscan ampliar sus conocimientos a través de cursos y especializaciones para utilizar dichas herramientas en sus negocios.

2.2. Variables del factor organizacional

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el factor organizacional se subdivide en factores administrativos, operativos y estratégicos (Beatrice Avolio, comunicación personal, 16 de octubre del 2020). Dichos factores, a su vez, poseen diversas variables, tal como se mencionó en la tabla 5, con un nivel de influencia diferente, entre variables, en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado. A continuación, se presentan los hallazgos del análisis de la información obtenida a través del trabajo de campo.

2.2.1 A1: Estilo de Gestión

Esta variable se refiere a “delegar tareas significativas, esto se consigue al proporcionar oportunidades para la iniciativa, la solución de problemas, la innovación, la administración y la toma de decisiones” (Solís, 2016, p. 53). Es decir, se refiere a cómo los microempresarios delegan las funciones a los demás colaboradores de la organización.

Los dieciséis entrevistados mencionaron que pueden realizar diversas funciones dentro del negocio, como las compras, cobranzas, delivery, entre otros. Sin embargo, su tarea principal es la de supervisar que el negocio se maneje de manera correcta, que los colaboradores cumplan de manera eficiente sus tareas asignadas, y la toma de decisiones con respecto al negocio. Un claro ejemplo de los mencionado es María José Pérez, dueña de “Barba Negra”, quien señala que tiene asignada una persona para cada puesto de trabajo, como supervisión de salón, encargados de cocina, ayudantes de cocina, y atención al público en general, con lo cual ella se dedica a actividades estratégicas de “Barba Negra” (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020). El hecho de que las tareas estén delegadas permite que los dueños de las microempresas seleccionadas se enfoquen en actividades relacionadas con la competitividad y estrategia.

En síntesis, la delegación de tareas y actividades permite que los dueños y/o administradores de las microempresas seleccionadas se enfoquen en actividades orientadas a la competitividad. Sin embargo, si bien, el presente trabajo de investigación considera que dicha variable posee cierto grado de influencia en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, no es determinante en el sujeto de estudio seleccionado, ya que no posee una relación directa con el nivel de ingresos y el valor de la marca como intangible, en contraste con otras variables del modelo seleccionado. Cabe resaltar que dicho hallazgo coincide con la investigación de Carrillo, Chávez y Danieli (2020), quienes no consideran a dicha variable como relevante en su investigación.

2.2.2 A2: Gestión Administrativa y Financiera

La gestión administrativa y financiera se refiere al “control y orden del negocio para asegurar su crecimiento y especificar el lado financiero de la organización” (Medina, 2013, p. 90). Es decir, hace alusión a los procesos de control que posee el emprendedor para poder cumplir con sus objetivos programados en relación al negocio.

Los dueños de las *fast food* seleccionadas, mencionan, en la mayoría de casos, que realizan proyecciones de ventas, de manera semanal o mensual, ya que de esta manera pueden tomar decisiones que ayudan a aumentar las ventas y lograr los objetivos propuestos de manera eficiente. Por ejemplo, Juan Carlos Vega, dueño de TG Wings, señala que realiza un control mediante el ticket promedio de venta por colaborador, de tal modo que los encargados de la atención del cliente tengan un objetivo de consumo en promedio por cliente (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020). En el caso de las finanzas de los negocios, los dueños son los encargados de realizarlas, de acuerdo con las dieciséis entrevistas realizadas, ya que ellos son los que se encargan de la gestión de los ingresos y egresos, sin embargo, no realizan actividades de planificación financiera.

En síntesis, la gestión administrativa y financiera permite estructurar y controlar procesos internos, con lo cual se logra alcanzar un mayor nivel de eficiencia y aumentar la dimensión de las operaciones de la empresa. El presente trabajo de investigación considera que, si bien dicha variable influye en la eficiencia de los procesos y actividades, no es determinante para el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que dicha variable no posee una relación directa con el valor de la marca como intangible y la eficiencia en el control no determina un aumento en el nivel de ingresos.

2.2.3 A3: Capacitación

“La capacitación es conocida como la actividad en la cual las organizaciones brindan conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador, de esta forma se logra que los colaboradores estén aptos para las actividades consignadas” (Rojas, 2018, p. 1). Cabe resaltar, que las capacitaciones determinan el desempeño laboral de los colaboradores. Todos los microempresarios entrevistados mencionan que realizan capacitaciones a sus colaboradores de manera semanal, mensual o al iniciar en el puesto de trabajo (Ver Anexo J). Tal como Jhonatan Ángeles, dueño de “La 29 Burger”, quien señala que capacita a sus colaboradores cuando inician en sus puestos, y de esa manera van aprendiendo, luego de ello realiza reuniones mensuales, que tienen como objetivo resaltar los puntos fuertes y débiles de los procesos, y de esta manera, enfocarse en cómo mejorar estos puntos (comunicación personal, 29 de octubre del 2020). Así mismo, Juan Carlos Vega, dueño de TG Wings, menciona que observa de forma periódica el

desempeño de los colaboradores con el fin de abordar temas relacionados con procesos de mejora y atención al cliente (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020).

En síntesis, las capacitaciones brindadas por parte de los microempresarios entrevistados a los colaboradores influyen en el desempeño en el puesto, ya que estos obtienen conocimiento y retroalimentación, lo cual les permite ser más eficientes en las actividades relacionadas con el puesto desempeñado; sin embargo, la eficiencia en el puesto no está directamente relacionada con el valor de la marca como intangible y el nivel de ingresos. Cabe resaltar que dicho resultado difiere de la investigación de Blázquez, Dorta y Verona (2006), ya que los autores señalan a dicha variable como determinante, en contraste con la presente investigación.

2.2.4 A4: Estructura Organizacional

La estructura organizacional se define como “la herramienta que define las funciones de cada integrante dentro de la organización así como la relación entre los departamentos” (Tituaña, 2015, p. 7). Es decir, se refiere a la designación de funciones y puestos que existe dentro de una entidad.

Los microempresarios entrevistados mencionaron que el promedio de colaboradores que poseen es de cinco a seis (Ver Anexo C), de los cuales realizan actividades relacionadas con la cocina, cobranzas, atención al cliente y delivery. Dicha división de actividades permite que se logre maximizar los recursos humanos en tareas específicas con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales. José Miguel Barreto, dueño de “El Chamo Burger”, menciona que ha dividido los recursos humanos y las actividades con dos personas en la plancha de cocina, una persona responsable de atención al cliente, dos personas en la preparación y elaboración de las cremas, y los dueños se encargan de las cobranzas (comunicación persona, 26 de octubre del 2020).

Así mismo, William Pacheco, dueño de “Legado Sanguchería”, al igual que la mayoría de los dieciséis entrevistados, señala que posee colaboradores enfocados en tareas específicas, tales como plancha, delivery, atención al cliente, cobranzas, marketing y publicidad (comunicación personal, 05 de noviembre del 2020).

En síntesis, las dieciséis microempresas entrevistadas señalan que poseen una clara definición de los puestos y tareas, lo cual está relacionado con la eficiencia en el uso de los recursos humanos y evita la duplicidad de funciones. Esto se traduce en mayor productividad de los colaboradores. Sin embargo, el presente trabajo de investigación considera que dicha variable no posee una relación directa con el valor de la marca como intangible para el posterior franquiciamiento.

2.2.5 O1: Control de inventarios

“Las existencias o mercaderías representan para las empresas la parte vital de sus operaciones, ya que hacen referencia al manejo de insumos, productos intermedios y/o finales en los procesos de creación de valor” (IPLACEX, s.f., p. 1). Es decir, el manejo de los inventarios está directamente relacionado con los procesos primarios, razón por la cual son determinantes en los resultados de la empresa. “El control de los inventarios no solo implica el cuidado del estado físico de los productos, sino que busca un proceso más amplio como lo es determinar los requerimientos y controlar su correcta utilización” (IPLACEX, s.f., p. 6). En el caso del sujeto de estudio, microempresas *fast food*, el control de inventarios recibe una especial atención, ya que estos al ser perecibles requieren de un manejo cuidadoso.

En las entrevistas realizadas, las microempresas *fast food* seleccionadas señalan que poseen actividades de control de inventarios tales como rotulado con fechas, Kardex, guías de ingreso en Excel, “*First in, First out*”, entre otros. Un claro ejemplo es Raúl Llanque, dueño y fundador de “La 1303”, quien señala que en la organización utilizan el rotulado de los insumos con las fechas con el fin de identificar el nivel de antigüedad de los productos de la microempresa (comunicación personal, 01 de noviembre de 2020). Por otro lado, Bruno Gonzales, dueño y administrador de “Big Bro”, señala que poseen un proceso de empaque para el congelado de los insumos con el objetivo de lograr economías de escala (comunicación personal, 18 de octubre de 2020). Sin embargo, Fiorella Morales, dueña y administradora de “Taypa Fast Food”, señala que sus trabajadores son conscientes que los productos más antiguos son los que se preparan primero pero no existe un proceso estructurado de control de inventarios como en los casos descritos anteriormente (comunicación personal, 10 de noviembre del 2020).

En síntesis, las microempresas *fast food* seleccionadas cuentan con sistemas de control de inventario como rotulado, Kardex, procesos de mantenimiento, entre otros porque consideran importante dicha actividad tomando en cuenta la perecibilidad de los insumos. Por otro lado, es importante mencionar que la adquisición de insumos perecibles como verduras o carnes se realizan de forma diaria o dos veces a la semana, en la mayoría de los casos, en los principales mercados de Lima y requieren de un mayor control a los insumos, en contraste con los productos empaquetados. El control de inventarios que realizan los microempresarios evita que existan pérdidas considerables por desmedros o mermas, con lo cual se consigue eficiencia en el proceso de compras y producción. Sin embargo, el presente trabajo de investigación considera que si bien dicha variable posee influencia en la eficiencia de los procesos productivos y utilización de recursos de las *fast food* seleccionadas no es determinante para su crecimiento empresarial, ya que no posee una relación directa con el valor de marca como intangible.

2.2.6 O2: Experiencia de colaboradores en el área

“La experiencia es el conocimiento que adquieren los colaboradores a lo largo de su vida laboral” (Da Luz, 2015, p. 11). Es decir, la experiencia hace referencia a las destrezas, competencias y conocimientos que adquieren los colaboradores en una determinada área. La experiencia puede determinar el rendimiento en un determinado puesto de trabajo. En el caso de los restaurantes *fast food*, por lo general se busca personal con experiencia previa en el área de cocina de acuerdo a las entrevistas realizadas, sin embargo, las *fast food* entrevistadas señalaron que realizan capacitaciones constantes a pesar de la experiencia. Un ejemplo de ello es Jhonatan Ángeles, dueño de “La 29 Burger” quien señala que a pesar de la experiencia previa que posee el colaborador en el puesto, se le brinda capacitaciones constantes desde el inicio de la relación laboral (comunicación personal, 29 de octubre del 2020). Esto puede deberse a que una característica clave de estos negocios es que todos poseen un concepto determinado como valor de marca y adecuan sus procesos internos a los lineamientos establecidos previamente.

En síntesis, las microempresas *fast food* seleccionadas, por lo general, buscan personal con experiencia previa; sin embargo, dicha variable no es determinante, ya que, al poseer conceptos diferenciales definidos como marca, sus procesos internos y externos son diferentes en cada caso, con lo cual la experiencia previa adquirida no está directamente relacionada con el nivel de ingresos y el valor de la marca como intangible.

2.2.7 O3: Gestión de la relación con los proveedores

La gestión de la relación con los proveedores se define como “una actividad que enriquece la cadena de suministros, ya que genera mayor valor a través del aporte entre empresas” (Yacuzzi, 2012, p. 1). Es decir, esta relación permite maximizar los beneficios para las empresas, ya que se logra la colaboración entre ambas partes. De acuerdo con Yacuzzi (2012), “la gestión de proveedores posee tres objetivos, los cuales son lograr la reducción de los costos, ajustar la política de precios y mejorar la tecnología en un sentido amplio” (p.4). Esto se consigue a través del establecimiento de relaciones de largo plazo con los proveedores. Un ejemplo de ello es María José Pérez, dueña de “Barba Negra”, quien señala que su negocio establece proveedores fijos de verduras, papas, pollos, carnes y bebidas con el objetivo de generar relaciones de largo plazo (comunicación personal, 06 de noviembre de 2020).

Cabe resaltar, que en las entrevistas realizadas se hace diferencia entre productos con un mayor grado de perecibilidad y los que perecen en un menor tiempo como verduras, carnes, etc. Por lo general, los productos empaquetados son manejados de mejor forma, en contraste con los productos no empaquetados. De acuerdo con Raúl Llanque, con los proveedores de panes, verduras, entre otros, se busca establecer lazos de confianza para asegurar la calidad de los

productos (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020). Es decir, en muchos casos los proveedores determinan la calidad de los productos otorgados a los clientes.

Estas relaciones de largo plazo también permiten generar créditos en plazos de pago de productos con lo cual se podría apalancar el capital de trabajo operativo; sin embargo, las microempresas *fast food* seleccionadas optan por pagar al contado y/o contra entrega, y no recibir créditos de proveedores ni terceros. Tal como lo menciona Fiorella Morales, fundadora y administradora de “Taypa Fast Food”, quien señala que recibir este tipo de créditos dan incentivos a pagar el último día del plazo con lo cual se generan desfases en los flujos de caja (comunicación personal, 10 de noviembre de 2020). En el caso de Le Sofá Burger, Marcelo Correa señala que particularmente prefiere pagar al contado por el tema de la caja y los gastos operativos (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020). Además, Jhonatan Ángeles, “La 29 Burger”, señala que trata de no manejar créditos y que todos los pagos sean en la modalidad al contado para disminuir la deuda y tener la caja de quincena programada (comunicación personal, 29 de octubre del 2020). Para Avolio, Mesones y Roca (2011) el control de inventarios y las actividades logísticas están relacionadas con el crecimiento empresarial de microempresas en determinados sectores (p. 77). Es decir, dicha variable depende del giro de negocio de la microempresa para los autores mencionados.

En síntesis, las microempresas *fast food* seleccionadas buscan proveedores fijos para los insumos de mayor nivel de perecibilidad con el objetivo de tener stock en insumos para sus procesos internos. Sin embargo, una característica común en las entrevistas es que, a pesar de poder recibir financiamiento de parte de los proveedores en términos de días de pago, prefieren pagar al contado para no distorsionar sus flujos de caja y tener dinero para los gastos operativos en las fechas adecuadas. La gestión de la relación con los proveedores está relacionada con la eficiencia en los procesos de compra, sin embargo, no es determinante en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, ya que esta no está directamente relacionada con el valor de la marca como intangible para posteriormente franquiciar el modelo de negocio.

2.2.8 04: Control de ventas

“El análisis de las ventas consiste en reunir, clasificar, comparar y estudiar la información obtenida sobre las ventas” (Johnston y Marshall, 2009, p. 159). El objetivo de dicho análisis es obtener información para la toma de decisiones de manera eficiente. Marcelo Correa, dueño de “Le sofá Burger”, señala que con la información que obtiene sobre las ventas, trata de impulsar la publicidad en las redes sociales a productos con un menor nivel de rotación en las ventas (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020). Por otro lado, Raúl Llanque, dueño de “La 1303”, señala que la información que obtiene sobre las ventas es útil al tomar decisiones respecto a la carta que ofrece a los clientes, es decir ayuda a tomar decisiones sobre los platos que se

deberían mantener en la carta y los que deberían salir (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020).

La información obtenida en el control de ventas posee influencia en las decisiones posteriores de la organización de acuerdo con las dieciséis entrevistas realizadas. Un claro ejemplo de esto, es lo mencionado por Anthony Araujo, fundador y administrador de “Tío Papas”, quien posee un proceso sistemático de análisis de la información, ya que utiliza el índice de los platos más vendidos por mes para evaluar la rentabilidad por plato (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020). Cabe resaltar que gran parte de las microempresas *fast food* entrevistadas señalan que utilizan algún tipo de software, el cual les brinda información organizada para la toma de decisiones sobre las ventas y las tendencias de consumo.

En síntesis, las microempresas *fast food* seleccionadas, utilizan la información obtenida de las ventas para la toma de decisiones respecto a marketing, producción y otras áreas de la organización, con lo cual logran eficiencia en el uso de los recursos utilizados. Es importante resaltar que la información es utilizada, en la mayoría de los casos, para las decisiones de marketing tales como la publicidad y modificaciones en la oferta de valor. Es decir, el uso de la información sobre el control de ventas permite generar estrategias de marketing focalizadas en determinados productos con lo cual se espera obtener un mayor nivel de rentabilidad. Si bien dicha variable permite lograr una adecuada sistematización de información sobre ventas, el presente trabajo de investigación considera que dicha variable no es determinante en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que depende de la calidad del uso de dicha información y el alineamiento con el modelo de negocio.

2.2.9 O5: Marketing

“El marketing es la administración de las relaciones redituables con los clientes y posee como objetivo crear valor para el cliente y captarlo para posteriores transacciones” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 1). Es decir, el marketing hace alusión a la gestión de la relación con los clientes y sus implicancias. “La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al promover el valor superior; y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de valor” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 5). Para lograr la fidelización y atraer a nuevos clientes es esencial que las empresas tengan definido su público objetivo. En ese sentido Bruno Gonzales, fundador y administrador de “Big Bro”, señala que su público es juvenil con una edad entre 22 a 35 años y que posee una actitud jovial, alegre y que antepone la calidad del producto sobre el precio (comunicación personal, 18 de octubre del 2020). Por otro lado, William Pacheco, dueño del “Legado Sanguchería”, señala que su público objetivo son los jóvenes de 16 a 30 años que utilizan constantemente las redes sociales y comparten momentos con sus amistades (comunicación personal, 05 de noviembre del 2020). Cabe resaltar que los dieciséis microempresarios

entrevistados poseen una definición clara de su público objetivo de acuerdo al trabajo de campo realizado.

La definición del público objetivo permite generar estrategias eficientes de fidelización y comunicación con los clientes. Diversos entrevistados señalan que poseen clientes fidelizados que consumen de manera constante e interactúan con ellos de forma dinámica. Francisco Castillo, fundador y administrador de “Bárbaros Burger”, señala que su negocio genera estrategias de fidelización en redes sociales de acuerdo al público objetivo que poseen, el cual está conformado por jóvenes entre 18 a 35 años (comunicación personal, 26 de octubre del 2020). Es importante resaltar que de las dieciséis entrevistas realizadas a microempresas *fast food*, todas señalan que el instagram es la red social con mayor influencia en las ventas y con mayor interacción con los clientes. Raúl Llanque, dueño de “La 1303”, señala que dado el giro del negocio, restaurantes *fast food*, el instagram es una herramienta visual que permite comunicar los productos y la oferta de valor de mejor manera, en contraste con otros medios de comunicación como el facebook, entre otros (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020).

Cabe resaltar que en las entrevistas realizadas a las microempresas *fast food* seleccionadas se destacan procesos estructurados y espontáneos de comunicación con sus clientes a través de las redes sociales. Bruno Gonzales, dueño de “Big Bro”, está en un proceso de construcción de la base de datos para realizar una gestión eficiente de los clientes (CRM) con el objetivo de lograr la personalización de la publicidad, es decir posee como objetivo segmentar el contenido de acuerdo al cliente (comunicación personal, 18 de octubre del 2020). En la misma línea, Alberto Alarcón, fundador y administrador de “La Hamburguesería”, señala que posee personal especializado en el manejo de las redes sociales, lo cual le permite estructurar el contenido y la frecuencia de las publicaciones (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020). En contraste con los otros entrevistados, que si bien reconocen la importancia de las redes sociales y los contenidos, realizan estas actividades de manera espontánea tales como Fiorella Morales de Taypa fast food, Miguel Toledo de Sanguchería Miguelon, Juan Carlos Vega de TG Wings fast food, Paul Espinoza de Gulandia, entre otros.

Además, Anthony Araujo, dueño y administrador de “Tío Papas”, señala que las redes sociales poseen gran alcance y que permiten obtener mayor publicidad masiva, razón por la cual “Tío Papas” está presente en diversas redes sociales y monitorea de forma constante el desempeño. Por otro lado, Marcelo Correa, dueño de “Le Sofá Burger”, señala que posee una mayor cantidad de ventas a través del instagram por la manera en la que se presenta el producto, es decir dicha plataforma le ha permitido incrementar sus ventas y aumentar su alcance geográfico (comunicación personal, 03 noviembre del 2020).

En síntesis, el marketing en las microempresas *fast food* seleccionadas es vital para el incremento de las ventas, el aumento del alcance geográfico, el desarrollo de la marca como intangible y la fidelización de sus clientes. Es importante resaltar, que la mayoría de entrevistados señala que las redes sociales son esenciales para el crecimiento del negocio de restaurantes *fast food*, dándole especial énfasis al instagram, ya que sirve como herramienta para comunicar la oferta de valor y atraer clientes. Es decir, el marketing digital está tomando un rol fundamental en las microempresas seleccionadas, ya que determina el nivel de competitividad y contribuye con el valor de la marca como intangible en el contexto actual. Dicho hallazgo coincide con las investigaciones de Regente (2020), Pingo y Vidal (2019) y Carrero, Chávez y Daniele (2020) quienes consideran a dicha variable como relevante en el crecimiento empresarial.

2.2.10 E1: Capacidad de adaptación

“El proceso de planeación estratégica hace alusión a la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios adecuados” (David, 2003, p. 8). Es decir, dentro del planeamiento estratégico la capacidad de adaptación es clave para la continuidad y competitividad de los negocios. Esto se debe en parte a que en la actualidad, el entorno presenta un alto grado de incertidumbre, lo cual puede traer amenazas u oportunidades a los negocios. En el rubro de los restaurantes *fast food*, diversos factores afectan el modelo de negocio tales como la tecnología, tendencias de consumo y la pandemia. La tecnología y el delivery han cambiado el modelo de negocio tradicional, ya que en la actualidad, parte de los ingresos de las microempresas *fast food* seleccionadas provienen de dicho canal. De acuerdo a Fernando Salina, dueño y administrador de “Papas Fries”, el delivery representa alrededor del 30% de los ingresos totales, sin embargo continúan generando estrategias para aumentar las ventas por dicho canal (comunicación personal, 07 de noviembre del 2020). De las dieciséis microempresas seleccionadas, todas ofrecen servicios delivery, ya sea propio o a través de aplicativos. En algunos casos, el delivery se implementó de manera gradual desde antes de la pandemia y en otros fue una reacción a las medidas tomadas por el gobierno ante dicha situación.

Por otro lado, Francisco Castillo, dueño y administrador de “Barbaros Burger”, señala que las ventas por el canal delivery presentan ciertas complicaciones para su negocio, tales como la dificultad para asegurar la calidad del producto entregado al consumidor y la implementación de los protocolos de seguridad (comunicación personal, 26 de noviembre del 2020). Además, Luis Mendoza, dueño y administrador de “Rock Burger”, señala que respecto a la capacidad de adaptación, la empresa toma en cuenta los comentarios de los clientes para realizar ajustes a la carta de acuerdo a sus preferencias y un análisis interno (comunicación personal, 05 de noviembre del 2020).

En síntesis, la capacidad de adaptación de las microempresas entrevistadas es esencial para la continuidad y el crecimiento de estas, ya que en el entorno se presentan diversas oportunidades y amenazas que deberían ser tomadas en cuenta en la gestión. Esta variable está relacionada con el cambio o implementación de procesos, con lo cual se busca la adaptación a las preferencias del mercado. Las microempresas seleccionadas han modificado algunos de sus procesos internos con el objetivo de brindar de forma eficiente sus servicios a través del canal delivery y han adoptado herramientas digitales acorde a las preferencias de su público objetivo, dicho hallazgo coincide con la investigación de Carrillo, Chávez y Daniele (2020), quienes consideran que dicha variable es esencial para el crecimiento empresarial.

2.2.11 E2: Estrategia de negocio

“Las estrategias empresariales son los medios por los cuales se consiguen los objetivos” (David, 2008, p. 11). Es decir, hacen referencia a la forma en la que las organizaciones obtienen los resultados previamente establecidos. “Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa y exigen que se tomen en cuenta los factores internos y externos” (David, 2008, p. 11). Es importante resaltar que en las entrevistas realizadas a las microempresas *fast food* seleccionadas, todas señalaron que se diferencian de la competencia por la calidad del producto y por la experiencia, sin embargo, hicieron especial énfasis en la infraestructura de los locales y el concepto.

Las microempresas *fast food* seleccionadas poseen conceptos establecidos y alinean sus operaciones y recursos de acuerdo a dicho concepto. Cabe resaltar que una característica importante de las entrevistas realizadas es que el concepto no varía de acuerdo a los distritos de Lima y todas poseen precios relativamente altos tomando en cuenta a la competencia. De acuerdo a Jhonatan Ángeles, dueño de “La 29 Burger”, se diferencian de la competencia mediante la calidad de la experiencia que brindan a los clientes, la originalidad de los platos y la rapidez de la entrega (comunicación personal, 29 de octubre del 2020).

En la misma línea, Alberto Alarcón, dueño de la “La Hamburguesería”, señala que le brinda especial atención a los insumos nativos y a la calidad de los platos para de esta forma diferenciarse de sus competidores (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020). Así como los entrevistados citados previamente, las dieciséis microempresas *fast food* entrevistadas señalan que se diferencian de la competencia con la calidad del producto y el énfasis en la experiencia. Tal como Paul Espinoza, dueño y administrador de Gulandia, quien menciona que su negocio se diferencia en la calidad del producto y la experiencia mediante la infraestructura y los recursos (comunicación personal, 02 de noviembre del 2020). Esta es una de las razones por las cuales las dieciséis microempresas seleccionadas no difieren entre sí respecto a la oferta de valor a pesar de encontrarse en diferentes distritos de Lima.

En síntesis, las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas poseen una estrategia de negocio de diferenciación respecto a la competencia. Estas microempresas alinean sus operaciones de acuerdo con el concepto del negocio mediante la calidad de los insumos y la atención al cliente para generar un mayor valor de la marca como intangible, por lo cual la presente investigación considera que dicha variable es esencial en el crecimiento empresarial de las *fast food* seleccionadas. Cabe resaltar que la infraestructura es esencial para la estrategia del negocio, razón por la cual se invierte grandes cantidades de dinero y sus precios se encuentran por encima de los de la competencia. Estas estrategias tienen como principal objetivo incrementar el valor de la marca para ser líderes en el mercado en el cual compiten y posteriormente franquiciar los restaurantes. Dichos resultados coinciden con la investigación de Pingo y Vidal (2019), ya que se menciona que “la estrategia es la variable con mayor relevancia para las empresas de cafeterías de especialidad” (p. 80).

2.2.12 E3: Acceso al financiamiento

“El financiamiento hace alusión a la obtención de recursos de terceros para el capital de trabajo operativo, inversiones o activos fijos” (Ccapa y Muñoz, 2020, p. 42). Es decir, el financiamiento es la obtención de recursos para sustentar activos y/o gastos. En las entrevistas realizadas a las microempresas *fast food* se destaca el hecho de que la mayoría no obtuvo financiamiento de terceros, ya que consideran que con sus recursos propios pueden sustentar al negocio, sin embargo son conscientes de que en un determinado momento requerirán de dicho financiamiento para los planes de la organización. Paul Espinoza, dueño de “Gulandia”, señala que la empresa fue constituida con ahorros propios y por el momento dichos recursos son suficientes para las operaciones de la organización (comunicación personal, 02 de noviembre del 2020). Marcelo Correa, dueño de “Le Sofá Burger”, señala que el financiamiento se relaciona con el ingreso y la obtención de activos fijos para la generación de valor agregado (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020).

Cabe resaltar que la mayoría de los entrevistados señalan que no es adecuado recibir créditos en la actualidad (Ver Anexo J), ya que esperan consolidar sus planes de corto plazo para continuar con los de largo plazo. Francisco Castillo, dueño de “Barbaros Burger”, señala que no ha optado por el financiamiento de terceros, ya que no lo considera adecuado en la actualidad debido a que una obligación financiera representa asumir riesgo (comunicación personal, 26 de octubre del 2020). De las entrevistas realizadas a las microempresas *fast food* se destaca el hecho de que las microempresas no desean solicitar préstamos para el capital de trabajo y gastos operativos, pero si para proyectos o activos fijos. Raúl Llanque, dueño de “La 1303”, señala que en la actualidad prefiere sustentar sus gastos con ingresos propios, pero posteriormente espera

solicitar un crédito para apertura de nuevos locales (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020).

En síntesis, las microempresas *fast food* seleccionadas son conscientes de la importancia del financiamiento para la adquisición de activos fijos, para la ampliación del negocio o para la apertura de nuevos locales, sin embargo, no optan por solicitar préstamos de corto plazo para capital de trabajo y/o gastos operativos. Esto ocurre debido a que en la actualidad estas microempresas se encuentran en un proceso de consolidación, la cual se caracteriza por flujos de caja volátiles. Si bien dicha variable permite adquirir una mayor cantidad de activos y brinda una mayor cantidad de recursos para inversión en intangibles, en base al trabajo de campo se determinó que otras variables del modelo seleccionado poseen mayor influencia en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado. Cabe destacar que dicho resultado coincide con la investigación de Carrillo, Chávez y Danieli (2020), quienes consideran que el acceso al financiamiento no es determinante en el crecimiento empresarial.

2.2.13 E4: Visión estratégica

“La visión estratégica se considera como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo inclusive al desarrollo de la declaración de una misión y responde a lo que la empresa espera llegar a hacer” (David, 2008, p. 9). Es decir, hace alusión a lo que se busca lograr posteriormente y es fundamental para el diseño de las estrategias y tácticas de las organizaciones. Sin embargo, en las entrevistas realizadas a las microempresas *fast food* nos señalaron que no tenían estructurado el proceso de planeación estratégica y por ende los objetivos organizacionales no estaban claramente definidos.

Cabe resaltar que las microempresas *fast food* esperan consolidar el modelo de negocio que tienen para establecer franquicias y cobrar comisiones. Luis Mendoza, dueño de “Rock Burger”, señaló que poseen como objetivo franquiciar el negocio mediante la estandarización de procesos para asegurar la calidad del servicio y de los productos, y la creación de una marca de valor (comunicación personal, 05 de noviembre del 2020). Así mismo, Fernando Salina, dueño de “Fries Papas” señala algo similar a lo mencionado por el administrador de “Rock Burger”, ya que como microempresa esperan expandirse a través de inversores que compren el modelo de negocio para establecer franquicias y trabajar como un socio estratégico con dichas empresas (comunicación personal, 07 de noviembre del 2020).

Sin embargo, en la mayoría de las entrevistas realizadas resaltó el hecho de que le brindan bastante importancia a la marca como intangible y de hecho cuando se preguntó por la visión de la empresa una respuesta común entre los entrevistados fue aumentar el valor de la marca a través del reconocimiento. Un claro ejemplo de ello es Jhonatan Ángeles, dueño “La 29 Burger”, quien

señala que uno de los objetivos más importantes de la organización es posicionarse como marca de valor (comunicación personal, 29 de octubre del 2020). Bajo la misma línea, Francisco Castillo, dueño de “Bárbaros Burger”, menciona que busca posicionarse para lograr diversificar conceptos bajo la misma marca (comunicación personal, 26 de octubre del 2020).

En síntesis, si bien las microempresas seleccionadas no poseen un proceso estructurado de planeamiento estratégico, ni una visión, ni misión definida, la mayoría busca posicionar la marca como un intangible de alto valor para posteriormente franquiciar el modelo de negocio mediante socios estratégicos. Esta visión es importante, ya que las microempresas *fast food* alinean sus recursos y procesos para conseguir los objetivos descritos previamente. El presente trabajo de investigación considera que, si bien dicha variable posee influencia en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* entrevistadas, dicha variable se encuentra subordinada a la estrategia de negocio (E2) y la capacidad de adaptación (E1) (Ver Anexo R), razón por la cual no ha sido seleccionada como variable determinante.

Las variables del factor organizacional con mayor influencia para el sujeto de estudio seleccionado son el marketing (O5), la capacidad de adaptación (E1) y la estrategia de negocio (E2) de acuerdo al análisis presentado en los párrafos anteriores. Esto se debe a la concepción de crecimiento empresarial como valor de marca como intangible que poseen los microempresarios entrevistados, ya que la percepción de crecimiento empresarial está orientada hacia el franquiciamiento de sus negocios. Cabe resaltar, que de acuerdo a la profesora Beatrice Avolio, dichas variables son propias del sector, dada la estructura de las actividades y operaciones de este tipo de organizaciones (comunicación personal, 21 de enero del 2021).

2.3. Variables del factor externo

El factor externo ha sido considerado en diversas investigaciones de crecimiento empresarial de microempresas, tales como las investigaciones de Machado (2016), Blázquez et al., (2006a), Avolio et al., (2011), entre otros. Dicho factor hace referencia al entorno en el cual se desenvuelve la organización y sus variables respectivas (Avolio et al., 2011, p. 78). A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo realizado, respecto a las variables del factor externo.

2.3.1 Ex 1: Competidores

“Los competidores son unidades económicas que poseen productos o servicios que pueden satisfacer la misma necesidad de un potencial cliente” (David, 2008, p. 98). Es decir, las microempresas entrevistadas y sus competidores satisfacen mediante su oferta de valor la misma necesidad, razón por la cual compiten en el mercado. Sin embargo, en las entrevistas realizadas a

las dieciséis microempresas *fast food* se destaca que si bien los restaurantes *fast food* cercanos poseen un producto muy similar, estos no poseen influencia en el desempeño del negocio, debido a que la oferta de valor está basada en el concepto y la experiencia. Jhonatan Ángeles, dueño de “La 29 Burger”, menciona que su negocio se diferencia de la competencia mediante la calidad de atención, ya que en las *fast food* cercanas el trato no es muy cordial (comunicación personal, 29 de octubre del 2020). Bajo la misma línea, Raúl Llanque, dueño de “La 1303” señala que él no percibe como competencia directa a los restaurantes cercanos, ya que la empresa está lo suficientemente diferenciada en calidad de productos y atención al cliente (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020).

Una característica común de las microempresas *fast food* seleccionadas es el hecho de que sus precios se encuentran por encima de los precios de la competencia directa, sin embargo esto se da para brindar coherencia a la propuesta de valor. Marcelo Correa, dueño de “Le Sofá Burger”, señala que sus precios son altos pero los consumidores valoran la calidad de la carne, los insumos, la atención al cliente, entre otros (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020). Del mismo modo, Luis Mendoza, dueño de “Rock Burger”, señala que su público reconoce su propuesta de valor en el mercado en el cual opera (comunicación personal, 05 de noviembre del 2020). Es decir, el precio en los restaurantes de la competencia para las *fast food* seleccionadas no posee influencia significativa. Es importante resaltar que en las entrevistas realizadas, se percibió que en ocasiones se tiene comunicación con restaurantes *fast food* similares tal como lo señalaron “Barba Negra”, “Papas Fries”, “Tío Papas” y “El Chamo Burger”.

En síntesis, las microempresas *fast food* entrevistadas señalaron que el precio no es determinante en la competitividad de sus negocios, ya que las empresas se encuentran diferenciadas respecto a la calidad de los productos y atención al cliente. Es decir, la diferenciación de estas microempresas *fast food*, les permite tener una menor sensibilidad a la variable de mercado precio tomando en cuenta el alcance geográfico del negocio, sin embargo, estas microempresas constantemente revisan tendencias internacionales o restaurantes aspiracionales. Dicho hallazgo coincide con la investigación de Avolio, Mesones y Roca (2011), ya que dichos autores señalan que, si bien existen negocios similares aledaños que satisfacen la misma necesidad, otros negocios poseen clientes fidelizados, debido a la diferenciación de la propuesta de valor (p. 78).

2.3.2 Ex 2: Tecnología

“El uso de la tecnología en los procesos de las organizaciones está relacionado con el desempeño de la organización y el nivel de obsolescencia” (David, 2008, p. 8). Los restaurantes *fast food* seleccionados señalaron que cuentan con sistemas de facturación electrónica, en la

mayoría de casos, tablets para la gestión de los pedidos en salón y herramientas para el marketing digital tales como laptops, celulares, entre otros. Raúl Llanque, dueño de “La 1303”, señala que cuentan con un sistema de facturación completo para manejar el restaurante (comunicación personal, 01 de noviembre del 2020). Al igual que Raúl, “Sanguchería Miguelon”, “Bárbaros Burger”, “La Hamburguesería”, “La 29 Burger”, “Le sofá Burger”, “Taypa”, “Gulandia”, entre otros señalan que cuentan con dichos sistemas de facturación. Estos sistemas de facturación y software les permiten manejar de mejor manera la parte contable y administrativa.

Cabe resaltar que se le dio especial importancia a las herramientas tecnológicas relacionadas con el marketing digital tales como laptops, programas de diseño, aplicaciones y sistemas. De hecho, Bruno Gonzales de Big Bro señala que se está gestionando una base de datos en la red para hacer un CRM para tener un mayor alcance con sus clientes dada las herramientas digitales actuales, tales como Facebook, WhatsApp e Instagram (comunicación personal, 18 de octubre del 2020). Por otro lado, Juan Carlos Vega, dueño de TG Wings, señala que se está gestionando el uso de una tablet por mozo para la gestión del pedido (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020). En el caso de María José Pérez, dueña de Barba Negra, también se posee una tablet para la gestión de los pedidos (comunicación personal, 06 de noviembre del 2020).

En síntesis, estos restaurantes *fast food* usan la tecnología para la gestión de los pedidos, el marketing digital y herramientas de sistemas de facturación. Dado el contexto actual, en el cual el modelo de negocio de los restaurantes *fast food* posee nuevos canales de venta, la tecnología y sus herramientas influyen en la eficiencia de los procesos de entrega de pedidos, sin embargo, dicha variable está subordinada a la capacidad de los administradores respecto al uso de dichas herramientas tecnológicas y a la poca o nula priorización del uso de la tecnología en las actividades del negocio, razón por la cual la presente investigación considera que dicha variable no es determinante en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado. Dicho hallazgo coincide con la investigación de Carrero, Chávez y Danieli (2020), ya que señalan que “por el tamaño y sector en el que se encuentra la organización, restaurantes, esta no ha desarrollado un área específica de tecnología que permita lograr eficiencia en sus procesos” (p. 57).

2.3.3 Ex: Estado

En las entrevistas realizadas a las microempresas seleccionadas en relación a esta variable, se resalta el hecho de que el Estado posee implicancias negativas o nulas en el crecimiento de estos negocios, ya que consideran que los tributos que pagan son altos dado el nivel de operaciones que poseen. Miguel Toledo de “La Sanguchería Miguelon”, señala que la administración tributaria y otros entes gubernamentales sobrecargan al negocio con excesivos

costos y trámites (comunicación personal, 09 de noviembre del 2020). Por otro lado, Bruno Gonzales, dueño de “Big Bro”, señala que la ineficacia del estado en erradicar la informalidad genera que su negocio sea menos competitivo que los negocios informales en temas de costos y gastos (comunicación personal, 18 de octubre del 2020).

Además, las microempresas *fast food* entrevistadas señalan que durante la pandemia el Estado peruano presentó programas de apoyo para empresas con el objetivo de reactivar la economía (Reactiva Perú, FAE MYPE, entre otros), sin embargo, ninguna de las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas fue beneficiada con dicho programa. Marcelo Correa, dueño de “Le Sofá Burger”, señala que el nivel de influencia del estado en el crecimiento de su negocio está relacionado con los impuestos y costos laborales (comunicación personal, 04 de noviembre del 2020).

En síntesis, el estado peruano posee una influencia nula o negativa en el crecimiento empresarial de las microempresas entrevistadas tomando en cuenta el nivel de sus operaciones, ya que los impuestos, costos y trámites de formalización impuestos por la SUNAT son percibidos como limitantes de crecimiento. Dicho hallazgo coincide con la investigación de Avolio, Mesones y Roca (2011), ya que “las microempresas, por lo general, perciben que el estado ha tenido una actuación pasiva frente al crecimiento empresarial, pues no posee alcance en sus operaciones” (p. 78).

De acuerdo al análisis presentado en los párrafos anteriores, el factor externo no posee influencia relevante en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, ya que no es determinante para las microempresas *fast food* entrevistadas. Respecto a la variable competidores (EX1), estas microempresas consideran que se encuentran lo suficientemente diferenciadas por la calidad de sus productos, concepto de las *fast food* y la atención al cliente. Además, consideran que no compiten en precios, es decir para los entrevistados, la competencia no posee influencia relevante en sus negocios. Respecto a la variable Estado (EX3), los microempresarios consideran que este no posee influencia positiva en sus negocios, ya que relacionan el rol del Estado con el papel asumido por la SUNAT. Finalmente, la variable tecnología (EX2) permite lograr eficiencia en sus procesos, mas no es esencial para el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas.

2.4. Factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial

En base a la información recolectada en las entrevistas realizadas a las microempresas *fast food* seleccionadas (Ver Anexo F) y al análisis descrito en los párrafos anteriores, se destacaron ciertas variables señaladas como relevantes para el crecimiento empresarial del sujeto de estudio. Cabe resaltar que en el presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta a los

factores individuales, organizacionales y externos, y sus respectivas variables. A continuación, se presentan los factores y variables mencionados.

En el factor individual se toman en cuenta variables relacionadas con la persona, tales como el nivel de educación, el estado civil, nivel de compromiso, entre otros. El presente trabajo de investigación considera que las variables del factor individual son esenciales para el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, dada la estructura de este tipo de empresas, ya que la toma de decisiones está centralizada en una sola persona, la cual suele ser el dueño o administrador. Cabe destacar que Machado (2016) señala que las características individuales de los microempresarios influyen en el crecimiento empresarial de sus negocios (p. 429), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación. Si bien todas las variables descritas de este factor poseen algún grado de influencia en el crecimiento empresarial, medido con las ventas y el valor de la marca como intangible, las variables nivel de educación (I2), experiencia en el rubro (I3) y nivel de compromiso (I5) son las que más influencia poseen de acuerdo con el análisis descrito en los párrafos anteriores.

En el caso del nivel de educación (I2), esta variable posee influencia en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que los dueños y/o administradores adquirieron conocimientos teóricos sobre administración a lo largo de su vida profesional, lo cual les permite estructurar procesos, generar estrategias empresariales y poseer un mejor control sobre el desempeño (Ver Anexo R). Cabe resaltar que todos los entrevistados, a excepción de uno, poseen un nivel de educación superior (Ver Anexo H) y poseen modelos de negocio con conceptos sólidos. Dicho resultado coincide con la investigación de Diana Pingo y Víctor Vidal (2019), en la cual el nivel de educación posee un rol vital en el crecimiento empresarial en cafeterías de Lima Metropolitana. Al igual que la investigación de Percy Alberto Regente (2020), que a pesar de pertenecer a un rubro diferente concluye que esta variable influye de manera positiva en el crecimiento de las ventas (p.62).

Regina Soriano, profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, señala que dicha variable posee especial énfasis para el sector *fast food*, ya que dichas empresas conciben al crecimiento empresarial como el franquiciamiento de sus negocios para lo cual se necesitan conocimientos en marketing y administración (comunicación personal, 24 de febrero del 2021). Es decir, los conocimientos teóricos relacionados a administración influyen en el crecimiento de sus negocios, ya que permite gestionar procesos y actividades de mejor manera, lo cual coincide por lo señalado por la profesora Janina León (comunicación personal, 12 de marzo del 2021). Esto coincide con las conclusiones de la investigación sobre factores de crecimiento empresarial en Lima Metropolitana (2011), la cual concluye que “la educación y preparación para la gestión

de los negocios es una categoría muy importante en las posibilidades de crecimiento” (Avolio et al., 2011, p. 78).

En el caso de la experiencia previa en el rubro (I3), esta variable es esencial para los microempresarios de las *fast food* seleccionadas, pues utilizan los conocimientos prácticos adquiridos en negocios o experiencias laborales previas para la adecuada gestión de los recursos, con lo cual logran un mejor desempeño. Es importante mencionar, que esta variable está relacionada con nivel de educación (I2), ya que se complementan entre ambas mediante la consolidación del conocimiento práctico, adquirido en una experiencia previa y el teórico, adquirido en su formación universitaria (Ver Anexo R). Sin embargo, un estudio relacionado con el crecimiento empresarial de cafeterías en Lima Metropolitana (2019) concluye que el nivel de experiencia del microempresario no determina el crecimiento empresarial, lo cual difiere con los resultados de la presente investigación. Para Blázquez, Dorta y Verona (2006a), la experiencia previa en el rubro (I3) promueve el crecimiento empresarial, sin embargo, debe ir acompañado de otras características propias de los empresarios tales como la motivación, capacidad de adaptación, entre otros (p. 46). Esto coincide con los hallazgos descritos en la presente investigación, ya que se señala que las variables del factor individual son esenciales en el crecimiento empresarial. El dueño y director de “Carnívoro”, *fast food* consolidada en el mercado peruano, Roberto Mamani, señala que la experiencia previa en la gestión de restaurantes le permitió franquiciar su modelo de negocio, ya que utilizó dicho conocimiento para la gestión de la marca “Carnívoro” (comunicación personal, 25 de enero del 2021).

En el caso del nivel de compromiso (I5), esta variable es una de las más importantes, ya que determina el nivel de esfuerzo y dedicación de parte de los microempresarios entrevistados, lo cual está relacionado con el rendimiento de la empresa. Cabe resaltar que los entrevistados mencionaron que la gestión del restaurante es su única actividad y que le dedican la mayor parte de su tiempo. En la investigación de Avolio, Mesones y Roca (2011), se concluye que el nivel de compromiso de los microempresarios es esencial para el crecimiento empresarial (p. 78), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación. De hecho, el profesor Renato Gandolfi señala que, en base a su experiencia con microempresas, el nivel de compromiso es determinante para el crecimiento de sus negocios, ya que, por lo general, son empresas que concentran la toma de decisiones en el dueño o director (comunicación personal, 27 de enero del 2021). Por otro lado, en el factor organizacional se toman en cuenta otros factores tales como administrativos, operativos y estratégicos, y sus respectivas variables. Cabe resaltar que dicho factor toma en cuenta variables relacionadas con la microempresa en sí. El presente trabajo de investigación considera que las variables marketing (O5), capacidad de adaptación (E1) y estrategia del negocio

(E2) poseen mayor relevancia en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que están relacionadas con la parte operativa y estratégica del negocio.

En el caso del marketing (O5), esta variable es esencial para el crecimiento empresarial de las dieciséis microempresas seleccionadas, ya que determina el nivel de competitividad y el posicionamiento del negocio. Cabe resaltar, que, en el entorno actual, el marketing digital se ha vuelto crucial para las microempresas *fast food*, ya que es un canal de ventas importante y permite interactuar con los potenciales clientes, con lo cual incrementa el alcance geográfico del negocio. Es importante mencionar que dicho resultado es similar al de la investigación de factores determinantes de crecimiento empresarial del rubro de cafeterías en Lima Metropolitana (2020), ya que en ambas se destaca la importancia de dicha variable en el crecimiento empresarial de los sujetos de estudio seleccionados. Para Beatrice Avolio, el hecho de que dicha variable sea considerada como relevante es consecuente con el modelo de negocio de estas empresas, ya que gran parte de sus actividades están relacionadas con el intangible (comunicación personal, 21 de enero del 2021). Es decir, la relevancia de dicha variable radica en que posee influencia en el valor de la marca como intangible para el posterior franquiciamiento del modelo de negocio. Por otro lado, Clara Carrasco, consultora de “La Gastroría”, realiza especial énfasis en dicha variable, ya que el modelo de negocio *fast food* implica la gestión de la experiencia de los consumidores (comunicación personal, 02 de marzo del 2021).

En el caso de la capacidad de adaptación (E1), esta variable es esencial para el crecimiento empresarial, ya que determina la continuidad y la dimensión de las operaciones de las microempresas *fast food* seleccionadas. Esto se debe a que en el entorno se presentan oportunidades y amenazas que pueden cambiar de manera radical el entorno en el cual operan. Los microempresarios mencionan que el delivery fue un cambio radical en sus negocios, ya que algunos de sus procesos internos fueron virtualizados para satisfacer las nuevas necesidades de sus consumidores. Esta variable se complementa con la variable marketing (O5), ya que dicha variable requiere de un nivel de adaptación al entorno digital adecuado. Dicha variable también es mencionada como fundamental en el crecimiento empresarial, por una investigación sobre el rubro de textiles realizada por Madrid, Montes y Carrasco (2019). El profesor Renato Gandolfi menciona que en la actualidad la capacidad de adaptación es un tema muy valorado por este rubro por la reinención del mercado y las preferencias de los consumidores (comunicación personal, 27 de enero del 2021).

En el caso de la estrategia de negocio (E2), esta variable es esencial para el crecimiento empresarial, ya que, mediante esta, las microempresas *fast food* seleccionadas logran la diferenciación respecto a sus competidores, con lo cual contribuyen al valor de la marca como

intangible. Cabe resaltar que las dieciséis microempresas entrevistadas, mencionan que dicha diferenciación se basa en la calidad de insumos, atención al cliente y experiencia. Del mismo modo, esta variable es mencionada en la investigación de Regente (2020) como una variable esencial para el crecimiento empresarial. Jean Pierre Seclen, profesor de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, señala que la estrategia de negocio está ligada con el posterior franquiciamiento de estos negocios (comunicación personal, 05 de marzo del 2021), lo cual coincide con los hallazgos de la presente investigación. Esto se debe a que en base la estrategia de negocio (E2) se genera la propuesta de valor entregada a los clientes, la cual será franquiciada posteriormente por parte de los microempresarios de las *fast food* seleccionadas.

Es importante mencionar que, en base al trabajo de campo y análisis realizado, se determina que, si bien las variables del factor externo, competidores (EX1), tecnología (EX2) y Estado (EX3), poseen algún grado de influencia en los sujetos de estudio seleccionados, tal como es graficado (Ver Anexo J), no son determinantes para el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas. Dicho resultado coincide con lo mencionado por Diana Pingo y Víctor Vidal (2019), ya que dichos autores mencionan la relevancia de otras variables tales como la estrategia de marketing, nivel de educación, entre otros; y concluyen que, si bien el factor externo posee algún grado de implicancia en el crecimiento empresarial, este no es esencial en el negocio de las cafeterías de especialidad en Lima Metropolitana (p. 82). Julio Vela, director ejecutivo de CIDE-PUCP, señala que respecto al Estado (EX3), es una variable que a diferencia de las otras variables del factor externo posee un alcance que no puede ser manejado ni controlado por los sujetos de estudio seleccionados, razón por la cual el crecimiento se da a pesar de dicha variable (comunicación personal, 25 de febrero del 2021). Lo cual coincide con lo señalado por los microempresarios de las *fast food* seleccionadas, ya que estos mencionan que la influencia de la variable Estado (EX3) es nula o negativa por el rol que desempeña la SUNAT. Por otro lado, la profesora Regina Soriano menciona que la tecnología (EX2) no es una variable determinante para el crecimiento empresarial del sujeto de estudio, ya que, si bien dicha variable puede tener mayor influencia en empresas de otros rubros y de diferente tamaño, para las microempresas la influencia es mínima por el nivel de priorización de dicha variable (comunicación personal, 24 de febrero del 2021).

Es importante mencionar que en las entrevistas de validación de resultados (Ver Anexo P) se destacó el hecho de que estas microempresas *fast food* utilicen como indicador de crecimiento empresarial al valor de la marca como intangible, en contraste con lo que señala la literatura, ya que, por lo general, los ingresos, el número de trabajadores y locales son los indicadores comunes tal como lo menciona la profesora Regina Soriano (comunicación personal, 24 de febrero del 2021). Cabe destacar que se utilizó al nivel de ingresos y el valor de marca como

indicador de crecimiento empresarial para el sujeto de estudio seleccionado. Esto se debe a que dichos microempresarios definen al crecimiento empresarial como el posterior franquiciamiento de sus negocios.

Para Julio Vela, director ejecutivo de CIDE – PUCP, esto puede deberse también a la relación entre el valor de la marca como intangible y el aumento del patrimonio de los microempresarios (comunicación personal, 25 de febrero del 2021). Por otro lado, es importante mencionar que las implicancias de las variables seleccionadas en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio hacen referencia a la forma en la que dichas variables determinan el crecimiento empresarial y a las relaciones existentes entre estas. Cabe resaltar que en los párrafos anteriores se ha desarrollado la forma en la que dichas variables determinan el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, sin embargo, es importante mencionar que dichas variables influyen en la creación de una marca sólida para posteriormente franquiciar dichas *fast food*. A continuación, se presentan las relaciones existentes entre las variables consideradas como relevantes por la presente investigación para entender la interrelación existente entre ellas y su influencia en el crecimiento empresarial.

En primer lugar, respecto a las variables del factor individual, el Nivel de Educación (I2) posee una relación de causalidad con diversas variables. Los microempresarios entrevistados poseen un nivel de educación superior, lo cual les ha permitido tener un manejo eficiente en los procesos y gestión de sus negocios, como poder realizar una adecuada distribución de puestos de trabajo (A4), optar por un control de inventarios (O1), realizar un adecuado control de ventas (O4), conocer la importancia de las redes sociales, comunicar la propuesta de valor a sus consumidores en base a los atributos deseados (O5), la capacidad de poder adaptarse a los cambios que surgen en el entorno (E1), entre otros (Ver Anexo R). Es decir, dicha variable, el nivel de Educación (I2) permite que las otras variables sean viables. Además, es importante mencionar que, si bien los microempresarios entrevistados poseen conocimientos en cuanto a los negocios, gastronomía o publicidad, estos deben seguir obteniendo capacitaciones en cursos o talleres en relación con el negocio, tal como lo menciona la profesora Janina León (comunicación personal, 12 de marzo del 2021).

En segundo lugar, los conocimientos adquiridos en experiencias previas en el rubro (I3) de los microempresarios entrevistados son puestos en práctica en sus negocios, ya que los microempresarios entrevistados han laborado en puestos relacionados con atención al cliente, mercadeo, cocina, entre otros, lo que les ha permitido observar los procesos del rubro restaurantes de una manera más cercana, es así como muchos de ellos tienen conocimientos en cuanto al control de inventarios (O1), la adecuada gestión de la relación con proveedores (O3), la visión

estratégica (E4), el marketing (O5) a través de la manera en la que quieren lograr su posicionamiento y poder ser franquiciado en un largo plazo (Ver Anexo R). Además, es importante mencionar que los microempresarios seleccionados siguen obteniendo experiencia en sus negocios propios, ya que los años que llevan activos en el mercado también les ha permitido tener una visión más clara del manejo de procesos y la gestión óptima del negocio.

En tercer lugar, el Nivel de Compromiso (I5) permite que los microempresarios entrevistados, inviertan la mayor parte de su tiempo en lo relacionado a los procesos de sus negocios, y de esta manera poder realizar mejoras, ya que, al poseer el rol de dueños y gerentes, centralizan la toma de decisiones. El alto nivel de compromiso que ellos le brindan a sus negocios ha influenciado en que actualmente sus negocios se mantengan activos, a pesar de la coyuntura, pues al inicio de la pandemia estuvieron muy comprometidos en cómo podrían adaptarse al nuevo contexto y poder seguir generando ventas. Además, es importante mencionar que los microempresarios deben seguir manteniendo el nivel de compromiso que poseen con sus negocios, y no solo para contextos de cambio constante.

En cuarto lugar, el marketing (O5) resulta relevante en el crecimiento empresarial por la relación directa con el valor de la marca como intangible y por la relación que posee con otras variables (Ver Anexo R), tales como la estrategia del negocio (E2) y la visión estratégica (E3), ya que estas se basan en el concepto de la propuesta de valor. Cabe resaltar que existe una relación de causalidad entre el nivel de educación (I2) y dicha variable, ya que los conocimientos adquiridos en la formación universitaria de los entrevistados permiten que posean herramientas de segmentación de mercado, publicidad, definición de conceptos, entre otros. Es importante mencionar que los microempresarios entrevistados deben seguir potenciando la variable marketing (O5), de una manera más profesional para posicionar a las marcas con los atributos deseados.

En quinto lugar, la variable capacidad de adaptación (E1), resulta relevante en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que en el entorno existen oportunidades y/o amenazas que influyen en el desempeño y continuidad de sus negocios. Julio Vela, director ejecutivo de CIDE-PUCP, señala que la razón por la cual estas dieciséis microempresas sobrellevaron la coyuntura es que los entrevistados son emprendedores que buscan la manera de solucionar los problemas y salir adelante a pesar de que eso implique que tengan que implementar procesos (comunicación personal, 25 de febrero del 2021). Es decir, relaciona la capacidad de adaptación (E1) con las variables del factor individual. Por último, la variable estrategia de negocio (E2) resulta ser relevante al estar alineada con cada proceso del negocio y otras variables del modelo (Ver Anexo R), ya que determina las acciones para lograr el

objetivo propuesto a largo plazo el cual es el franquiciamiento del negocio. La estrategia que poseen los microempresarios entrevistados debe estar alineada con su propuesta de valor, marketing (O5), pues se pretende llegar a los consumidores a través de insumos de calidad, ofrecer un grato espacio, promociones, entre otros. Además, para ello, se necesita adaptarse a los cambios, capacidad de adaptación (E1), para un buen manejo de la virtualización del negocio dada las tendencias de consumo actual y el contexto.

La presente investigación considera que las variables nivel de educación (I2), experiencia previa en el rubro (I3), nivel de compromiso (I5), marketing (O5), capacidad de adaptación (E1) y estrategia de negocio (E2) son relevantes en el crecimiento empresarial de las dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas de acuerdo con el trabajo de campo realizado y por las razones descritas en los párrafos anteriores. Esto se debe a que, a diferencia de microempresas de otros rubros, las microempresas *fast food* seleccionadas perciben al crecimiento empresarial como el reconocimiento del valor de la marca como intangible para el posterior franquiciamiento de sus negocios, lo que ocasiona que su indicador de crecimiento principal sea el valor de la marca como intangible y el nivel de ingresos. A continuación, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las microempresas del rubro restaurantes *fast food* seleccionadas señalan que el valor de la marca como intangible es un indicador de crecimiento empresarial para este rubro, es decir el crecimiento se basa, de acuerdo con el trabajo de campo realizado descrito en los párrafos anteriores, en el posicionamiento de la marca en los consumidores. Esto se debe, a que dichos microempresarios relacionan el crecimiento empresarial con franquiciar sus negocios. Es importante mencionar que, al inicio de la investigación, el crecimiento empresarial se relacionaba con el nivel de ingresos y el número de empleados, en contraste con los resultados obtenidos con el trabajo de campo. Sin embargo, en el proceso de validación de resultados con expertos (Ver Anexo F) en crecimiento empresarial, se destacó que, si bien el valor de la marca como intangible es un indicador esencial de crecimiento empresarial, dicho indicador está relacionado con el nivel de ingresos, el número de locales y el número de trabajadores tal como lo menciona Beatrice Avolio (comunicación personal, 27 de enero del 2021). Beatrice Avolio, jefa del departamento académico de Centrum PUCP, mencionó que el indicador valor de la marca como intangible es propio de este sector, ya que, a diferencia de otros rubros, en los restaurantes la marca, el prestigio y el posicionamiento les permiten crecer empresarialmente y obtener un mayor nivel de ingresos (comunicación personal, 21 de enero del 2021).

Es importante resaltar que a diferencia de los estudios de Pingo y Vidal (2019); Montes Carrasco y Madrid (2019); Pacheco y Santos (2019); y Regente (2020) en los cuales se utiliza como indicador de crecimiento empresarial al nivel de ingresos, en la presente investigación se considera al valor de marca como intangible como indicador esencial, por la percepción del franquiciamiento del negocio como indicador de crecimiento empresarial de acuerdo con las entrevistas y al análisis realizado. Sin embargo, en la entrevista realizada al profesor Renato Gandolfi, en su calidad de experto en crecimiento empresarial, se desatacó el hecho de que, si bien es importante el valor de la marca como intangible para el negocio, este debe ir acompañado del nivel de ingresos, número de locales, número de empleados, entre otros indicadores de crecimiento empresarial (comunicación personal, 27 de enero de 2021).

El presente trabajo de investigación se basó en el modelo de factores y variables de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca (2011), el cual se divide en tres factores: individuales, organizacionales y externos. Cabe mencionar que el factor organizacional se subdivide en administrativos, operativos y estratégicos de acuerdo con su naturaleza. El objetivo general de la investigación es identificar los factores y variables que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, por lo cual se realizó un trabajo de campo que consistió en entrevistas semiestructuradas en base al modelo seleccionado a

dieciséis microempresas *fast food* en Lima Metropolitana (Ver Anexo C). Con el fin de cumplir con el objetivo general se establecieron cuatro objetivos específicos los cuales serán descritos en los siguientes párrafos.

En primer lugar, respecto al primer objetivo específico, describir los principales modelos de crecimiento empresarial aplicables a microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, la presente investigación presenta en el capítulo dos, diversos modelos de crecimiento empresarial tales como, el de las cinco etapas de Churchill y Lewis (1983), el modelo de evolución y revolución de Greiner (1988), factores internos y externos de Blázquez, Dorta y Verona (2006a), factores organizacionales, individuales y externos de Avolio, Mesones y Roca (2011), el modelo de crecimiento empresarial de Machado (2016) y los enfoques clásicos de crecimiento empresarial: Teoría del crecimiento de la empresa de Penrose, enfoque económico del crecimiento empresarial y el enfoque evolucionista (Canals, 2000). Cabe resaltar que los modelos mencionados han sido explicados a profundidad en el capítulo dos, concluyendo en base a la revisión de la literatura y entrevistas preliminares con expertos, profesora Regina Soriano, que el modelo de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca es el adecuado para la investigación, ya que se encuentra contextualizado al ámbito peruano y posee un enfoque holístico de la organización (comunicación personal, 30 de setiembre del 2020).

En segundo lugar, respecto al segundo objetivo específico, describir las características y dinámicas de las microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, en el capítulo dos se desarrolla las principales características y dinámicas de estos negocios. En el cual, se concluye que los negocios *fast food* en Lima Metropolitana están representados en mayor volumen por microempresas, sin embargo, dos grupos empresariales concentran gran parte de la facturación (Ávila et al., 2017, p. 24). Además, la mayoría de estas empresas se encuentran en Lima Metropolitana y el ticket promedio de consumo en el país se encuentra en un rango de 20 a 30 soles. Este tipo de empresas, microempresas *fast food* en Lima Metropolitana, por lo general cuentan con un rango de 2 a 8 colaboradores, poseen de 1.5 años a 3 años de antigüedad y se encuentran localizadas en distintos distritos de Lima Metropolitana (Ver Anexo C). Una característica importante de este tipo de empresas es que, la toma de decisiones se encuentra centralizada en el director o dueño, ya que en la mayoría de los casos son empresas unipersonales. Es así que, en base a las entrevistas realizadas a las microempresas seleccionadas, se concluyó que estas perciben al crecimiento empresarial como el franquiciamiento de sus negocios tal como fue explicado en los párrafos anteriores.

En tercer lugar, respecto al tercer objetivo específico, determinar los factores y variables influyentes del modelo seleccionado en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food*

seleccionadas (Ver Anexo F) en Lima Metropolitana a través de trabajo metodológico, a continuación, se presentan los resultados en los siguientes párrafos. Cabe resaltar que dicho objetivo es el más importante de los específicos, ya que cumple directamente con el objetivo general de la presente investigación.

En base al análisis de la información realizado a las dieciséis microempresas se concluye que las variables del factor individual poseen relevancia en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, dada la estructura empresarial de este tipo de empresas, las cuales centralizan los procesos y toma de decisiones, por lo general, en los dueños. Si bien todas las variables mencionadas en el modelo poseen algún grado de incidencia en el crecimiento empresarial de estos negocios, el nivel de educación (I2), experiencia en el rubro (I3) y nivel de compromiso (I5) destacaron en el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo.

El nivel de educación (I2) adquirido por los entrevistados a lo largo de su vida, les ha permitido tener herramientas de gestión para la administración de sus negocios, generación de estrategias y control empresarial. Es importante mencionar que dicha variable es esencial para los dieciséis microempresarios entrevistados, ya que los conocimientos teóricos que adquirieron en su etapa formativa son de mucha utilidad para el crecimiento empresarial. Esto puede explicarse, de acuerdo con una entrevista de validación de hallazgos con la profesora Avolio, por el hecho de que la cocina peruana se ha profesionalizado en los últimos años, es decir que en la actualidad muchos profesionales ven oportunidades de desarrollo profesional en dicho rubro (comunicación personal, 21 de enero del 2021).

La variable experiencia en el rubro (I3) de los microempresarios seleccionados les ha permitido complementar los conocimientos teóricos, relacionadas con el nivel de educación (I2), con conocimientos prácticos adquiridos en sus experiencias previas, tales como supervisión de calidad del producto, atención al cliente, redes de mercadeo, entre otros. Es decir, la relación de ambas variables ha permitido que los microempresarios tengan una gestión adecuada en sus negocios con lo cual maximizaron sus recursos.

La variable nivel de compromiso (I5) de los microempresarios seleccionados está relacionada con el rendimiento de la empresa, ya que hace referencia a la dedicación que se le da al negocio. De hecho, los dieciséis microempresarios entrevistados tienen como actividad principal su negocio restaurante *fast food*, en donde invierten gran parte de su tiempo con el objetivo de que estas crezcan. El profesor Renato Gandolfi, especialista en crecimiento empresarial de microempresas, señala que dicha variable es esencial en el crecimiento empresarial, ya que, al estar centralizada la empresa, dicha variable determina el nivel de

operaciones y el aprovechamiento de oportunidades (comunicación personal, 27 de enero del 2021).

Por otro lado, en el factor organizacional, subdividido en administrativos, operativos y estratégicos, destacaron las variables marketing (O5), capacidad de adaptación (E1) y estrategia del negocio (E2) como las que poseen mayor incidencia en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, dieciséis microempresas *fast food* seleccionadas.

La variable marketing (O5), de acuerdo con las entrevistas realizadas, es esencial para el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, ya que les permite segmentar a su público objetivo, establecer una propuesta de valor adecuada y generar posicionamiento a través de diversos canales de comunicación: redes sociales. Esto está directamente relacionado con el valor de la marca como intangible, lo cual posteriormente les permitirá franquiciar su modelo de negocio. Cabe resaltar, que en las entrevistas destacó el hecho de poseer propuestas sólidas que aporten valor a las marcas y promoción en redes sociales que contribuyan a dicho objetivo. Como parte de la validación de resultados se entrevistó al señor Roberto Mamani, gerente y dueño de la marca “Carnívoro”, cuyo negocio posee alrededor de veinticinco sedes a nivel nacional mediante el modelo de negocio de franquicias, quien menciona que esta variable fue fundamental para su crecimiento, ya que al ser una marca reconocida en el mercado a través del uso adecuado de las redes sociales y la generación de experiencias en el consumidor, le fue posible poder franquiciar su modelo de negocio a distintas regiones del país (comunicación personal, 25 de enero del 2021).

La variable capacidad de adaptación (E1) de las microempresas *fast food* seleccionadas está relacionada con la continuidad y la competitividad de los negocios mencionados, ya que el entorno y las tendencias de consumo son volátiles. Además, es importante tomar en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno para de esta forma reaccionar con soluciones eficientes. Es así, que las microempresas adaptaron nuevos procesos en su modelo de negocio a raíz del contexto actual, estado de emergencia (COVID-19), a través del delivery y el impulso de las redes sociales. Esta variable está relacionada con la variable marketing (O5) en la construcción del valor de la marca como intangible, ya que el contexto actual, entorno digital, requiere que este tipo de negocios intensifique su presencia en redes sociales, virtualización del negocio, para lograr un mayor alcance e interacción.

La variable estrategia de negocio (E2) en las microempresas *fast food* seleccionadas es esencial, ya que hace alusión a la estrategia de diferenciación de la competencia a través de conceptos definidos basados en la calidad de los productos y en la experiencia de los consumidores. Dichas microempresas alinean sus operaciones y recursos con su estrategia, para así generar mayor valor a la marca como intangible, ya que entienden al crecimiento empresarial

como el franquiciamiento de sus negocios. Cabe resaltar, que las dieciséis microempresas entrevistadas mencionaron que brindan especial énfasis en la infraestructura de sus locales, ya que esta está relacionada con la generación de la experiencia al consumidor. Sin embargo, en la etapa de validación de resultados el profesor Renato Gandolfi mencionó que la variable estrategia de negocio (E2) no debe ser estática y debe estar relacionada con la variable de capacidad de adaptación (E1) (comunicación personal, 27 de enero de 2021), es decir que los microempresarios deben adaptar sus estrategias de negocio en relación con el entorno.

Cabe resaltar que respecto a las variables del factor externo competidores (EX1), tecnología (EX2) y Estado (EX3) se concluyó que estas no son determinantes en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, ya que estas microempresas se encuentran lo suficientemente diferenciadas, con lo cual el precio no es determinante en la decisión de consumo de acuerdo con el trabajo de campo realizado. Además, si bien la tecnología promueve la eficiencia en los procesos, no es determinante en el crecimiento empresarial de estas microempresas, ya que están orientadas a actividades de naturaleza operativa. De acuerdo con las entrevistas realizadas, el Estado no posee influencia relevante, ya que, si bien realiza el cobro de impuestos, no está directamente relacionado con actividades relevantes de la organización. Cabe resaltar que en los hallazgos de la investigación de Avolio, Mesones y Roca (2011), se concluye que “el rol del estado ha sido insuficiente al no desarrollar mecanismos y programas de crecimiento empresarial” (p. 79). Lo cual coincide con los resultados de la presente investigación. Clara Carrasco, consultora de gastronomía, señala que los factores externos no son determinantes, ya que, por lo general, los microempresarios poseen un enfoque intrínseco de sus negocios (comunicación personal, 03 de marzo del 2021).

En cuarto lugar, respecto al cuarto objetivo específico, analizar las implicancias de los factores y variables seleccionados en el crecimiento empresarial de las microempresas restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana es importante recalcar que las variables nivel de educación (I2), experiencia en el rubro (I3), nivel de compromiso (I5), marketing (O5), capacidad de adaptación (E1) y estrategia de negocio (E2) de los factores individuales y organizacionales poseen implicancias en el crecimiento empresarial de las microempresas *fast food* seleccionadas, ya que dichas variables son esenciales para la construcción de una marca sólida en el mercado, valor de la marca como intangible, para el posterior franquiciamiento de sus negocios. Cabe resaltar el Nivel de Educación (I2), en las microempresas *fast food* seleccionadas, posee una relación de causalidad con diversas variables del factor organizacional, ya que el conocimiento teórico en temas de gestión permite que se establezca una propuesta de valor coherente con las necesidades del mercado, marketing (O5), lo cual es completado con la estrategia de negocio (E2) que permite que estas empresas cumplan con sus objetivos establecidos, franquiciamiento del

negocio. Sin embargo, dicha estrategia de negocio (E2), no debe ser estática y debe tomar en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado, capacidad de adaptación (E1) para de esta forma lograr el objetivo deseado. La experiencia previa en el rubro (I3) complementa al Nivel de Educación (I2), ya que se consolida el conocimiento teórico y práctico para la gestión de las microempresas *fast food* seleccionadas (Ver Anexo R).

En base a las conclusiones presentadas en los párrafos anteriores, fundamentadas en el trabajo de campo y en la validación de hallazgos con expertos, a continuación, se presentan recomendaciones que serán de utilidad para los microempresarios seleccionados y futuras investigaciones.

Recomendaciones para los microempresarios *fast food*

En base a lo mencionado en los párrafos anteriores, se recomienda que las microempresas *fast food* seleccionadas orienten sus actividades hacia el valor de la marca como intangible, ya que lo que estas microempresas buscan, a largo plazo, es franquiciar sus modelos de negocio. Para lograr esto, se debe estandarizar procesos para asegurar la calidad de los productos y servicios; posicionar la marca en el mercado al cual se pretende llegar; y brindar especial énfasis a la experiencia de los consumidores.

Para lograr lo descrito en el párrafo anterior, es esencial que exista un nivel de compromiso alto del dueño, ya que, al ser empresas unipersonales, dicha característica toma especial relevancia. El nivel de compromiso determina el rendimiento de las operaciones de la organización, ya que este determina la frecuencia e intensidad del uso de recursos tales como el dinero, tiempo, dedicación, entre otros. Sin embargo, esto debe ir acompañado de la capitalización del conocimiento teórico y práctico adquirido a través de los años. Dicha capitalización se logra con el uso de los conocimientos teóricos sobre la gestión de restaurantes y administración en general, y con el conocimiento aprendido en los trabajos y experiencias previas.

Se recomienda adaptar la oferta de valor a las necesidades específicas del público objetivo, así como generar estrategias de fidelización a la marca a través de canales afines a su público, tales como las redes sociales. En el caso de estas, se recomienda interactuar y generar contenido de valor a través de Instagram con especial énfasis en la comunicación de la experiencia, tal como lo recomendó el gerente de “Carnívoro”.

Dado el contexto actual, es esencial que las microempresas tomen en cuenta a las amenazas y oportunidades del entorno para adaptar su propuesta de valor a las tendencias de mercado y factores exógenos. Los nuevos canales de consumo como el delivery son esenciales en estos negocios, ya que debido a tendencias de consumo y el entorno actual se ha convertido en uno de los canales con mayor representatividad, por lo cual se recomienda estructurar sus procesos

para lograr eficacia. Es recomendable que estos microempresarios amplíen su zona de cobertura de acuerdo con la capacidad operativa de sus negocios, ya que, dada las tendencias de consumo, el delivery, se puede lograr un mayor alcance. Por otro lado, es importante que los microempresarios tomen en consideración que los competidores en la actualidad no solo se encuentran geográficamente cerca, sino que ciertos negocios poseen el mismo alcance través de plataformas virtuales.

Recomendaciones para investigaciones futuras

Se recomienda a los futuros investigadores dedicar mayor tiempo y recursos monetarios a la investigación, sobre todo realizar el trabajo de campo de manera presencial, para de esta forma, obtener información más completa y precisa del sujeto de estudio, ya que la interpretación de la comunicación no verbal, gestos, podría ser de utilidad para estas. Se recomienda realizar una investigación con enfoque cuantitativo tomando en cuenta las variables y factores descritos con el objetivo de extrapolar los resultados con una muestra representativa. Por otro lado, también se recomienda a los futuros investigadores realizar entrevistas a los consumidores de dichos restaurantes con el objetivo de contrastar sus respuestas con la de los microempresarios.

Finalmente, se recomienda realizar mayores investigaciones a fondo sobre las variables con mayor relevancia en el crecimiento empresarial del sujeto de estudio seleccionado, con la finalidad de obtener información que permita que dichas microempresas logren crecer y cumplir con sus objetivos, así como desarrollar investigaciones para otros sectores de restaurantes y contrastar los análisis.

REFERENCIAS

- Aguilera, A., Puerto D. (enero, 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión* 1(32). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02.pdf>
- Amésquita, D. (5 de agosto del 2020). Reactiva Perú, ¿Un acierto o un fracaso?. *Diario Gestion*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/08/reactiva-peru-un-acierto-o-un-fracaso.html/>
- Alvarado, V., Cárdenas, C., Gómez, M., & Silva, J. (2017). *Plan de negocios para una fast de comida criolla en Lima Norte* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622715/AlvaradoP_Vladimir.pdf?sequence=25&isAllowed=y
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima 2014 - 2030*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-para-el-desarrollo/2014/analisis-prospectivo-del-sector-de-comida-rapida-en-lima-2014-2030/>
- Ascue, A. (2015). *Factores de éxito de las microempresas del sector comercio en el distrito de Andahuaylas - Apurímac* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/221>
- Asociación de emprendedores de Perú. (17 de noviembre del 2015). MYPES aportan el 40% del PBI. Recuperado de <https://asep.pe/index.php/mypes-aponan-el-40-del-pbi/>
- Avila, D., Orellana, P., & Vera, S. (2017). *Implementación de fast food con enfoque de comida rápida a base de pastas - "Fasttas."* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621374/TESIS%20AVILA%20-%20ORELLANA%20-%20VERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (marzo, 2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 22(1). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Barba, V. (2007). Efectos de la motivación y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente creación. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 5.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Veronal, M. (2006a). Factores del crecimiento empresarial: especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar Journal*, 16(28). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006b). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 16(28). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- California Office of Environmental Health Hazard Assessment. (s.f.). Nivel Educativo. Recuperado de <https://oehha.ca.gov/calenviroscreen/indicator/nivel-educativo#:~:text=¿Qué es el nivel educativo,las personas con menos educación>

- Canales, K. (2016). *Sistema de servicios de Fast Food con recetas innovadoras para la Cafetería - Restaurante "ASADICTOS", del Canton Quevedó* (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Quevedó, Ecuador. Recuperada de <http://45.238.216.28/handle/123456789/5097>
- Canals, J. (agosto, 2000). Crecimiento empresarial: Personas y Tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2). Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Carrero, J., Chávez, L., & Danieli, N. (2020). *Variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jursicc Pan, pequeños restaurantes en Lima Metropolitana* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17803/CARRERO_RAMOS_CH%c3%81VEZ_HINOJOSA_DANIELI_FRANCO%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ccapa, J., & Muñoz, R. (2020). *Análisis de la contribución del apalancamiento financiero de las Fintech a la inclusión financiera de las MYPES de servicios del rubro restaurantes en Lima Metropolitana* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19294>
- Chirinos, D., & Vela, J. (2017). *Compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de Lima Metropolitana* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2856/1/2017_Chirinos_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf
- Churchill, N., & Lewis, V. (mayo, 1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth
- Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública. (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Da Luz, V. (2015). *La experiencia laboral: ¿Determina para las organizaciones la contratación de jóvenes recién graduados y les acarrea repercusiones?* (Tesis de pregrado). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. Recuperada de https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/trabajo_final_de_grado_valentina_da_luz_0.pdf
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na ed.). México: Pearson Education. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- De Freitas, R., & Stedefeldt, E. (octubre, 2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants food safety. *Elseiver*, 136(10). Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096399692030497X?via%3Dihub>
- Euromonitor. (2018). *Fast Food in Latin America*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1CEIoMYJBeX81HFF0v7s9CBk4OmLwQW3B/view?usp=sharing>

- Euromonitor. (2020). *Consumer Foodservice in Peru*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1qEtVAxZN4sEs0eLn9yaFR3WgwAK8PK89/view?usp=sharing>
- Fernández, M. (setiembre, 2019). Franquicia: herramienta de crecimiento de una marca. *Forseti*, 5 (1). Recuperado de <https://revistas.up.edu.pe/index.php/forseti/article/view/1143>
- Galarza, I. (2016). *Guía de administración de restaurantes*. Recuperado de https://www.academia.edu/29271761/Guia_administracion_de_restaurantes_completa
- Glisovic, J., y Martínez, M. (2012). Financiamiento de pequeñas empresas: ¿Qué papel desempeñan las instituciones microfinancieras?. *Enfoques*, 7(81). Recuperado de <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Financing-Small-Enterprises-What-Role-for-Microfinance-Jul-2012-Spanish.pdf>
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Recuperado de <https://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/LEB0742/documentos/Metodologiadelainvestigacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (mayo, 2018). Encuesta mensual del sector servicios. *Boletín Estadístico*, 4(7). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-07-julio-2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (enero, 2019a). Actividad de restaurantes aumento en 5.33% en noviembre de 2018 y reportó su vigésimo más de crecimiento consecutivo. *Informe técnico*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n014-2019-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019b). *Perú: indicadores de gestión municipal 2019*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1720/08.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (marzo, 2020a). Evolución mensual del subsector restaurantes: 2010-2020. *Encuesta mensual del subsector restaurantes del 2019 al 2020*. Recuperado de https://proyectos.inei.gov.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1byfbclid=IwAR2-H7gHWpxQr-JNrU8Nj_brAoWE8jV6ZemTR4ON9rHy-EPByCvXOIWAAQ
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (marzo, 2020b). Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año. *Informe técnico*. Recuperado de http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np48a_2020.pdf
- Instituto Vasco de Estadística. (s.f.). Nivel de instrucción. Recuperado de https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_165/elem_2376/definicion.html
- IPLACEX. (s.f.). *Control de inventarios*. Recuperado de

http://cursos.iplacex.cl/CED/CDI4101/S1/ME_1.pdf

- Jaik, A., Tena, J., & Villanueva, R. (agosto, 2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 10(19). Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1KksoOnVCSEC2Zw58u98fo0fPbglxMvss/view?usp=sharing>
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Introducción a la administración de ventas en el siglo XXI* (9na ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administracion3b3n-de-ventas.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (11va ed.). México: Pearson Education. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Llontop, Y. (2017). *Proyecto de inversión para implementar un food truck en el distrito de Pueblo Libre - Lima* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Investigación y Negocios, Lima, Perú. Recuperada de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPEI_6799c18ba9db7a6660f6685b7f905f61
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andra, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Recuperado de https://www.academia.edu/16745655/Administracion_de_Servicios_led_Christopher_Lovelock_Reynoso_DAndrea_y_Huete
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. Crecimiento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestao y Produção*, 23(2). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>
- Madrid, A., Montes, P., & Carrasco, J. (2019). *Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra* (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14663>
- Medina, G. (2013). *Administración básica para microempresas* (Tesis de pregrado) Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. Recuperada de http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0700377/0700377_A1.pdf
- Mosqueira, F. (octubre, 2010). La franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA EAFIT*, 3(1). Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Pacheco, S., & Santos, D. (2019). *Factores que inciden en el crecimiento de pequeños restaurantes en zonas comerciales de Guayaquil* (Tesis de pregrado) Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperada de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12662>
- Panuera, Y., & Peña, L. (2019). Perú: Estructura empresarial, 2018. *Demografía empresarial*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro

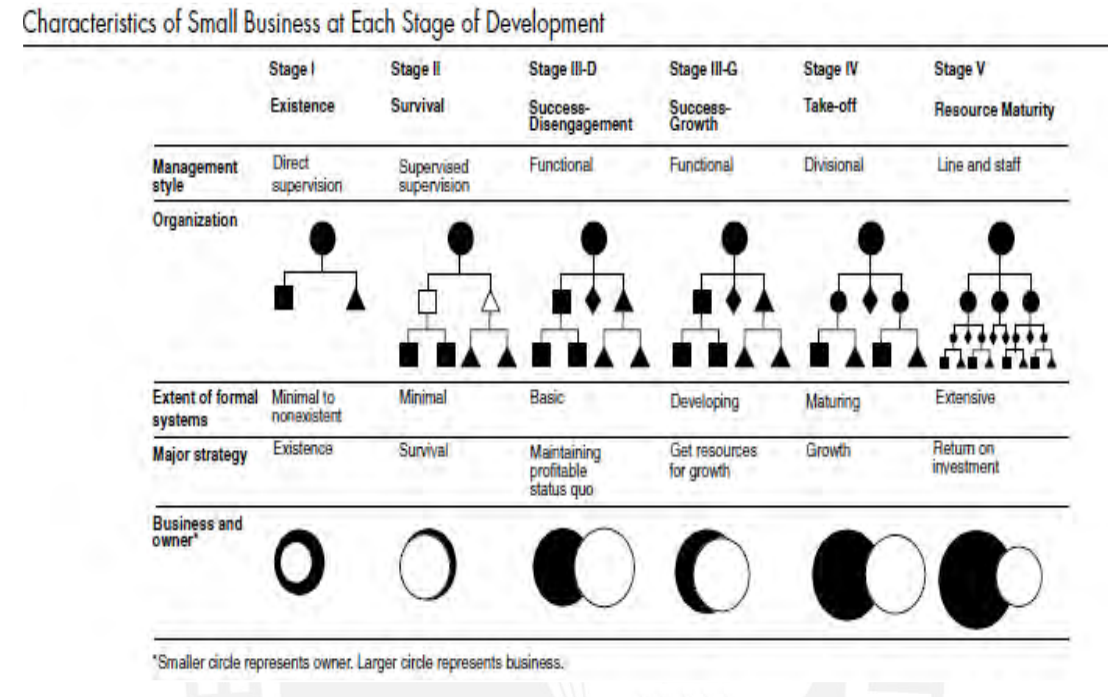
pdf

- Pasco, M. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación*. Lima: Púrpura. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8>
- Perú: negocios restaurantes crecieron 5.97% en octubre del 2019. (2 de enero del 2020). Perú: negocios restaurantes crecieron 5.97% en octubre del 2019. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-negocios-restaurantes-octubre-2019/?fbclid=IwAR3pmy0iADBIE7675a3jeE4AKRUcgj5tkIc5jOwS5P6lSL8sxTjk25aica>
o
- Pichol, V. (2010). *Análisis jurídico sobre el conflicto generado por el cambio del registro civil al registro nacional de las personas RENAP - en la cabecera departamental de Sololá* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_8658.pdf
- Pingo, D., & Vidal, V. (2019). *Factores de crecimiento de las cafeterías de especialidad en Lima. Estudio de casos múltiple: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè* (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15799>
- Platero, M. (2014). *Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en la capacidad innovadora* (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/29653/1/T35980.pdf>
- Ponce, F., & Zevallos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de La Gestión* (2). Recuperado de <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.003>
- Ponce, F., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Prijadi, R., Wulandari, P., Desiana, P., Pinagara, F., & Novita, M. (abril, 2018). Financing needs of micro-enterprises along their evolution. *International Journal of Ethics and Systems*, 2(36). <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2018-0071>
- Regente, P. (2020). *Crédito y crecimiento empresarial: casos de las microempresas textiles en Arequipa* (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17335>
- Requejo, N. (2016). *Las principales características de los restaurantes de cocina fusión, en los distritos de Miraflores y San Isidro*. (Tesis de pregrado) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1784/2/2016_Requejo.pdf
- Reyes, R., & Ugaz, D. (2018). *Evolución de los factores endógenos competitivos de las microempresas de la urbanización Villa Sol, Los Olivos* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. Recuperada de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14415>

- Rodríguez, M., & Lamas, Á. (2011). El consumo de comida rápida: situación en el mundo y acercamiento autonómico. *Línea Perspectivas* 11(8). Recuperado de <https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Understanding research philosophy and approaches to theory development. *Research methods for business students* (pp. 128-171). Nueva York: Pearson. Recuperada de https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development
- Solis, G. (2016). *El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-IncaAllcahuaman-Gertion del talento huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-IncaAllcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tello, S. (2014). Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex-revista de la facultad de Derecho*, 12(14). <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO* (Tesis de pregrado). Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador. Recuperada de https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS_ERWIN_ROMMEL_TITUAÑA_SOTALIN.pdf
- Verona, J. (4 de junio de 2020). El efecto del coronavirus sobre los restaurantes. Recuperado de <https://grupoverona.pe/el-efecto-del-coronavirus-sobre-los-restaurantes/>
- Watson, Anna. (setiembre, 2008). Small Business Growth through Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 15(1). Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1WqnxCIBvtjlbUP_YxO9udKNBNKux1aSO/view?usp=sharing
- Yacuzzi, E. (2012). Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores. *Revista de Universidad del CEMA*, 5(486). Recuperado de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/proveedores_papel_ucema.pdf
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousands Oaks, Calif: Sage Publications.

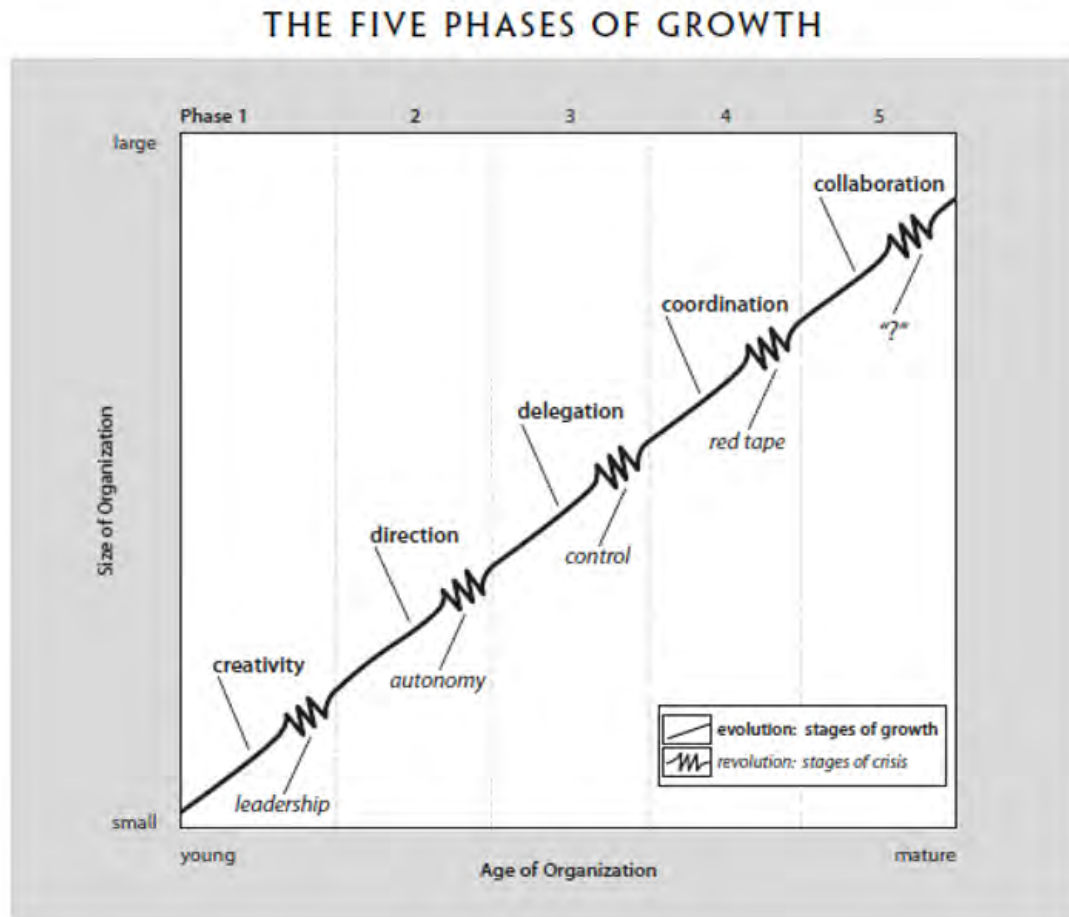
ANEXO A: Modelo de crecimiento empresarial de pequeñas empresas de Churchill y Lewis

Figura A1: Modelo de crecimiento empresarial de acuerdo con las 5 fases de Churchill y Lewis



ANEXO B: Modelo de crecimiento empresarial

Figura B1: Modelo de crecimiento empresarial de Greiner y los factores determinantes en cada etapa.



ANEXO C: Perfil Organizacional de las microempresas seleccionadas

Tabla C1: Perfil organizacional de las microempresas seleccionadas

Barba Negra	Nombre del contacto	María José Pérez
	Ubicación	Lima Moderna (Miraflores)
	Nº empleados	4
	Dirección	Toribio Pacheco 319, Miraflores
	Inicio de operaciones	2008
La 1303	Nombre del contacto	Raúl Llanque
	Ubicación	Lima Centro (Cercado de Lima)
	Nº empleados	4
	Dirección	Jr. Chota 1303, Cercado de Lima
	Inicio de operaciones	2016
Big Bro	Nombre del contacto	Bruno Gonzales
	Ubicación	Lima Moderna (San Isidro)
	Dirección	Av. Andrés Reyes, San Isidro
	Nº empleados	5
	Inicio de operaciones	2017
Barbaros Pollo y Salchipapas	Nombre del contacto	Francisco Castillo
	Ubicación	Lima Centro (Rímac)
	Nº empleados	7
	Dirección	Rímac Parque Santa Rosa
	Inicio de operaciones	2017
El Chamo Burger	Nombre del contacto	José Miguel Barreto
	Ubicación	Calla (Bellavista)
	Nº empleados	2
	Dirección	Av. Oscar R. Benavides 3445, Bellavista
	Inicio de operaciones	2017
La 29 Burger	Nombre del contacto	Jhonatan Ángeles
	Ubicación	Lima Norte (Comas)
	Nº empleados	4
	Dirección	Calle 29, Mz R2, Comas, 15316
	Inicio de operaciones	2017

Tabla C1: Perfil organizacional de las microempresas seleccionadas (a continuación)

El Legado	Nombre del contacto	William Pacheco
	Ubicación	Lima Norte
	N° empleados	3
	Dirección	Urbanización San Diego, 7San Martin de Porres
	Inicio de operaciones	2017
Tío Papas	Nombre del contacto	Antony Araujo
	Ubicación	Lima Este
	N° empleados	4
	Dirección	Av. 7 de junio urbanización Los Ficus
	Inicio de operaciones	2018
Gulandia	Nombre del contacto	Paul Espinoza
	Ubicación	Lima Norte
	N° empleados	4
	Dirección	Jr. Marte 7501
	Inicio de operaciones	2016
Le Sofa Burger	Nombre del contacto	Marcelo Correa
	Ubicación	Lima Sur
	N° empleados	7
	Dirección	Jr. Progreso N°929 VMT
	Inicio de operaciones	2016
Rock Burger	Nombre del contacto	Luis Mendoza
	Ubicación	Lima Centro
	N° empleados	6
	Dirección	Av. 9 de diciembre N° 266
	Inicio de operaciones	2014
Taypa Fast Food	Nombre del contacto	Fiorela Morales
	Ubicación	Lima Centro
	N° empleados	5
	Dirección	Jr. Pedro Ruiz 204, Breña
	Inicio de operaciones	2018

Tabla C1: Perfil organizacional de las microempresas seleccionadas (a continuación)

Papa Fries	Nombre del contacto	Fernando Salinas
	Ubicación	Lima Este
	N° empleados	6
	Dirección	Jr. Los Amautas N° 800
	Inicio de operaciones	2019
Wings TG	Nombre del contacto	Juan Carlos Vega
	Ubicación	Lima Este
	N° empleados	7
	Dirección	Av. José Carlos Mariátegui 221, Ate
	Inicio de operaciones	2018
La Hamburguería	Nombre del contacto	Teo Alarcón
	Ubicación	Lima Sur
	N° empleados	8
	Dirección	Av. Ramon Vargas Machuca 238 SJM
	Inicio de operaciones	2015
Sanguchería Miguelon	Nombre del contacto	Miguel Toledo
	Ubicación	Lima Moderna
	N° empleados	9
	Dirección	Jirón Dante 791, Surquillo 15047
	Inicio de operaciones	2001

ANEXO D: Guía de entrevistas semiestructurada a microempresas

Figura D1: Guía de entrevistas semiestructuradas a microempresas

GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A MYPES

Buenas tardes/días, mi nombre es Roxy Muñoz y con Julio Ccapa somos alumnos de la facultad de Gestión empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos elaborando nuestro trabajo de investigación con el objetivo de obtener la licenciatura.

El objetivo de la entrevista es profundizar el conocimiento sobre el crecimiento empresarial de MYPES restaurantes fast food. Se cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Wong. Es importante mencionar que toda la información obtenida en esta entrevista será tratada para fines académicos.

Título: Factores relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de MYPES del rubro restaurante fast food en Lima Metropolitana: casos múltiples

Objetivo: Identificar los factores que contribuyen al crecimiento empresarial de MYPES restaurantes fast food en Lima Metropolitana

Datos Generales

-Cuéntenos un poco sobre usted ¿Cuál es su nombre, edad? ¿Cuándo inició su negocio? ¿Cómo inició su negocio? ¿Qué cargo ocupa? ¿Cómo ha visto las ventas en los últimos años? ¿El número de los trabajadores de qué forma ha variado? ¿Cuántos? ¿Se encuentra en sus planes aperturar un nuevo local?

Preguntas

Factores Individuales:

Estado Civil	-¿Cuál es su estado civil? -¿Cuántos miembros conforman su familia? -¿Desarrollan alguna actividad en la empresa?
Nivel Educación	-¿Cuál es su máximo nivel de estudios obtenido? -¿De qué manera influyó sus estudios en las actividades de la empresa? -¿Considera especializarse o tomar algún curso? ¿Cuál? ¿Por qué?
Experiencia en el rubro	-¿Posee alguna experiencia previa en el sector? ¿Cual? ¿Qué actividades realizaba? -¿Qué implicancias tiene su experiencia previa en las actividades que desarrolla?
Motivación	-¿Qué le motivó a incursionar en este negocio? ¿Qué le motiva a continuar y crecer en el negocio? -La empresa se encuentra en sus planes futuros?

Nota: (*) Los factores administrativos, operativos y estratégicos se encuentran dentro del factor organizacional

Figura D2: Guía de entrevistas semiestructuradas a microempresas

Nivel de compromiso	-¿El negocio es la actividad principal que realiza? -¿Cuántas horas le dedica por día? -¿Cómo considera que es su nivel de compromiso con el negocio?
Perfil de riesgo	-¿Suele tomar decisiones que implican riesgos? ¿Por qué? -¿En sus planes está invertir en algún nuevo local o en algún nuevo negocio?
Adaptación	-Usted como dueño o gerente, ¿Toma en cuenta a la tecnología, tendencias u otros factores externos en su gestión?
Capacidad de innovación	¿En los últimos años su propuesta de valor ha cambiado o se mantiene? ¿Por qué?

Factores Administrativos:

Estilo de Gestión	Usted como dueño, ¿realiza diversas actividades o delega tareas? ¿Existe algún tipo de control a las actividades de los trabajadores?
Gestión Administrativa y Financiera	-¿Posee objetivos respecto a las ventas? -¿Planifica las finanzas de la empresa de alguna forma?
Capacitación	-¿Ha tenido capacitaciones a los trabajadores? ¿Que tipo de capacitaciones? ¿Qué implicancias ha tenido?
Estructura organizacional	-¿Cuál es la estructura de lo puestos, poseen tareas definidas? (supervisores, atención al cliente, etc)

Factores Operativos:

Control de inventarios	-¿Existe un seguimiento del control del inventario? -¿Ha tenido algún impacto en su negocio? ¿Quien se encarga de ello?
Experiencia de los colaboradores en el área de producción	-¿Los colaboradores poseen experiencia previa en el rubro? ¿De qué forma dicha experiencia aporta a la empresa?
Gestión de la relación con proveedores	-¿Cuál es la relación con sus proveedores? ¿Son proveedores regulares? ¿Quien se encarga de la relación

Nota: (*) Los factores administrativos, operativos y estratégicos se encuentran dentro del factor organizacional

Figura D3: Guía de entrevistas semiestructuradas a microempresas

	con los proveedores?
Control de ventas	-¿Realiza un control de ingresos de ventas y de los productos que ofrece ?¿Quien se encarga de ello? -¿Con qué frecuencia realiza el control de ventas?
Marketing	-¿El perfil de su cliente es el comprador habitual o espontáneo? -¿Posee alguna estrategia de fidelización? -¿Qué redes sociales utilizan?¿Con cual poseen mayor interacción? -¿Cómo ha influido en su negocio?¿Ha virtualizado el negocio a raíz de la pandemia?

Factores estratégicos:

Capacidad de adaptación	-¿Cómo incursionó en el delivery? -¿Se adaptan a las preferencias de sus consumidores o poseen una oferta de valor permanente? ¿Cómo ha impactado en sus ventas? -¿Cómo ha manejado el COVID? -¿Los colaboradores están dispuestos a realizar cambios de sus tareas?
Estrategia del negocio	-¿Posee alguna estrategia definida?¿Cuál es? -¿Se diferencia de alguna forma de sus competidores?¿Cómo?
Acceso al Financiamiento	-¿De qué forma financia sus actividades?¿Ha solicitado créditos?
Visión estratégica	-¿Posee objetivos de largo plazo, misión, visión?¿Ha tenido algún impacto en sus ventas o planes de expansión? -¿Cómo ve al negocio a 3 años?

Factores externos:

Competidores	-¿Cómo es la relación entre los competidores?¿Cómo impacta en sus ventas?
Tecnología	-¿Cuál es el impacto de la tecnología en su industria?¿Ha incorporado alguna herramienta tecnológica?
Estado	-¿Considera que el estado, de forma indirecta, posee implicancias en el crecimiento de su negocio?

Nota: (*) Los factores administrativos, operativos y estratégicos se encuentran dentro del factor organizacional

ANEXO E: Guía de entrevista a expertos

Figura E1: Guía de entrevista a expertos

Guía de Entrevista a expertos

1. ¿Considera que el modelo presentado en el paper de crecimiento empresarial de MYPES es aplicable a todos los sectores del ámbito empresarial?
2. ¿Considera que en actualidad, tomando en cuenta que la investigación se realizó en el 2011, los resultados de la investigación varían? ¿Tomaría en cuenta alguna variable en especial?
3. ¿Cuál es su opinión respecto a las variables agregadas al modelo seleccionado tomando en cuenta nuestro sujeto de estudio específico (restaurantes fast food)? ¿Cree que la adaptabilidad sería una variable útil? ¿En qué factor la calificaría?
4. ¿Cuál es su opinión respecto a las redes sociales en el crecimiento empresarial de restaurantes? (factores operativos o factores estratégico)
5. Hemos revisado diversos modelos de crecimiento empresarial de MYPES, sin embargo son pocos los que hablan sobre los factores personales ¿Por que lo considera relevante en comparación a otros autores internacionales?
6. ¿De acuerdo a su opinión, cuáles son las implicancias de no poseer estrategias y objetivos definidos en la gestión de una empresa?
7. ¿Considera que las ventas, el número de empleados y los planes de expansión son buenos indicadores de crecimiento empresarial?
8. En su opinión personal, ¿Cuál considera que es el factor que posee mayor implicancia en el crecimiento empresarial de una MYPE?



ANEXO F: Ficha técnica entrevistas

Tabla F1: Ficha técnica de entrevistas

	Nombre	Organización	Cargo	Fecha de la entrevista
Etapa Exploratoria	María José Pérez	Barba Negra	Dueño de Fast Food	11 de set. de 2020
	Raúl Llanque	La 1303	Dueño de Fast Food	12 de set. de 2020
	Regina Soriano	PUCP	Docente	30 de set. de 2020
	Milos Lau	PUCP	Docente	14 de oct. de 2020
	Beatrice Avolio	CENTRUM	Docente	16 de oct. de 2020
	Renato Gandolfi	PUCP	Docente	20 de oct. de 2020
Etapa de Campo	Bruno Gonzales	Big Bro	Dueño de Fast Food	18 de oct. de 2020
	Francisco Castillo	Barbaros pollos y salchipapas	Dueño de Fast Food	26 de oct. de 2020
	José Miguel Barreto	El Chamo Burger	Dueño de Fast Food	26 de oct. de 2020
	Jhonatan Ángeles	La 29 Burger	Dueño de Fast Food	29 de oct. de 2020
	Anthony Araujo	Tío Papas	Dueño de Fast Food	01 de nov. de 2020
	Raúl Llanque	La 1303	Dueño de Fast Food	01 de nov. de 2020
	Paul Espinoza	Gulandia	Dueño de Fast Food	02 de nov. de 2020
	Marcelo Correa	Le Sofá Burger	Dueño de Fast Food	04 de nov. de 2020
	William Pacheco	Legado Sanguchería	Dueño de Fast Food	05 de nov. de 2020
	Luis Mendoza	Rock Burger	Dueño de Fast Food	05 de nov. de 2020
	Juan Carlos Vega	TG Wings – Fast Food	Dueño de Fast Food	06 de nov. de 2020
	María José Pérez	Barba Negra	Dueño de Fast Food	06 de nov. de 2020
	Fernando Salina	Fries Papas	Dueño de Fast Food	07 de nov. de 2020
	Miguel Toledo	Sanguchería Miguelón	Dueño de Fast Food	09 de nov. de 2020
	Fiorella Morales	Taypa Fast Food	Dueño de Fast Food	10 de nov. de 2020
	Alberto Alarcón	La Hamburguesería	Dueño de Fast Food	13 de nov. de 2020
Etapa de validación	Beatrice Avolio	CENTRUM	Docente	21 de ene. de 2021
	Roberto Mamani	Carnívoro	Dueño de Fast Food	25 de ene. de 2021
	Renato Gandolfi	PUCP	Docente	27 de ene. de 2021
	Regina Soriano	PUCP	Docente	24 de feb. de 2021
	Julio Vela	CIDE – PUCP	Director ejecutivo	25 de feb. de 2021
	Clara Carrasco	La Gastroría	Consultora	03 de mar. de 2021
	Jean Pierre Seclen	PUCP	Docente	05 de mar. de 2021
	Janina León	PUCP	Docente	12 de mar. de 2021

ANEXO G: Codificación de variables

Tabla G1: Codificación de variables del modelo de Avolio, Mesones y Roca (2011)

Codificación	Factor	Variable
I1	Individual	Estado Civil
I2	Individual	Nivel de educación
I3	Individual	Experiencia en el rubro
I4	Individual	Motivación
I5	Individual	Nivel de compromiso
I6	Individual	Perfil de riesgo
I7	Individual	Adaptación
I8	Individual	Capacidad de innovación
A1	Organizacional - Administrativo	Estilo de gestión
A2	Organizacional - Administrativo	Gestión administrativa y financiera
A3	Organizacional - Administrativo	Capacitación
A4	Organizacional - Administrativo	Estructura organizacional
O1	Organizacional - Operativo	Control de inventarios
O2	Organizacional - Operativo	Experiencia de colaboradores en el área
O3	Organizacional - Operativo	Gestión de la relación con los proveedores
O4	Organizacional - Operativo	Control de ventas
O5	Organizacional - Operativo	Marketing
E1	Organizacional - Estratégico	Capacidad de adaptación
E2	Organizacional - Estratégico	Estrategia del negocio
E3	Organizacional - Estratégico	Acceso al financiamiento
E4	Organizacional - Estratégico	Visión estratégica
EX1	Externo	Competidores
EX2	Externo	Tecnología
EX3	Externo	Estado

ANEXO H: Perfil de los microempresarios entrevistados

Tabla H1: Perfil de microempresarios entrevistados (nivel de educación y experiencia en el rubro)

Entrevistado	Microempresa <i>fast food</i>	Nivel de educación	Experiencia en el rubro
Bruno Gonzales	Big Bro	Universitaria - Marketing	Redes de mercadeo y prácticas en Marketing
Francisco Castillo	Barbaros Burger	Universitaria - Administración	Publicidad
José Miguel Barreto	El Chamo Burger	Secundaria completa	Atención al cliente
Jhonatan Ángeles	La 29 Burger	Universitaria - Turismo y negocios internacionales	Atención al cliente en hoteles y clubs
Anthony Araujo	Tío Papas	Universitaria - Derecho	Asesoría legal
Raúl Llanque	La 1303	Universitaria - Administración	Administración de cevicherías
Paul Espinoza	Gulandia	Universitaria - Marketing y publicidad	Marketing
Marcelo Correa	Le Sofá Burger	Universitaria - Ingeniería alimentaria	Calidad de productos
William Pacheco	Legado Sangucheria	Superior - Hotelería	Buffet y Coffe Break
Luis Mendoza	Rock Burger	Universitaria - Administración	Administrador de un restaurante
Juan Carlos Vega	TG Wings	Universitaria - Administración	Atención al cliente
María José Pérez	Barba Negra	Universitaria - Comunicación	Dueña de restaurantes previos
Fernando Salina	Fries Papas	Universitaria - Administración	No tiene experiencia, pero, realizar su tesis le fue útil
Miguel Toledo	Sangucheria Miguelon	Universitaria - Negocios internacionales	Negocio familiar
Fiorella Morales	Taypa Fast Food	Universitaria - Gastronomía	Atención al cliente
Alberto Alarcón	La hamburguesería	Universitaria - Comercio exterior	No tiene experiencia previa en el rubro

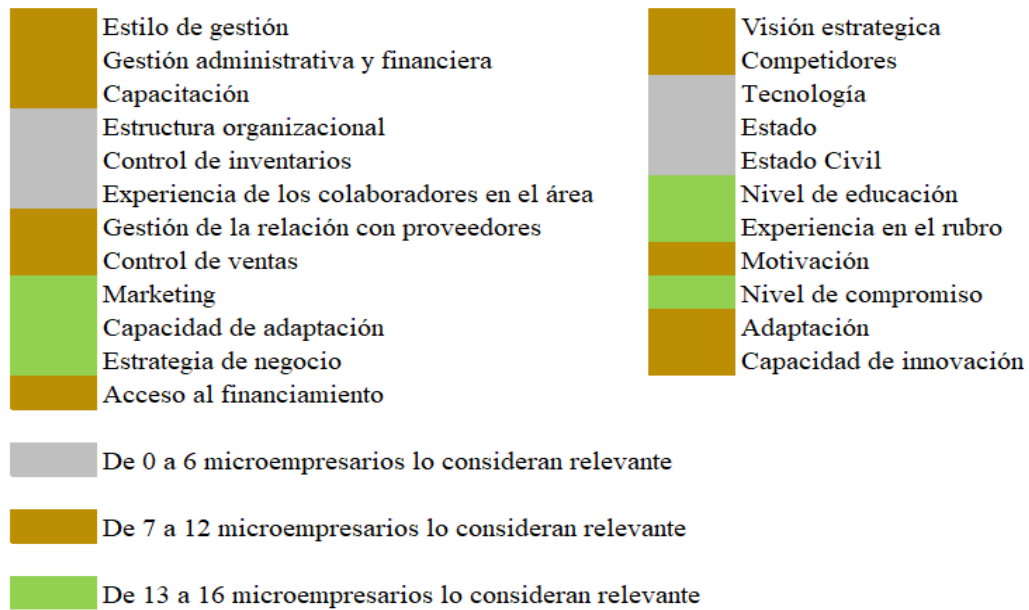
ANEXO I: Muestra seleccionada

Tabla I1: Muestro seleccionado por clasificación de Lima Metropolitana de CPI

Zona	Microempresa	Distrito
Lima Norte	Gulandia	Los Olivos
	La 29 Burger	Los Olivos
	El Legado	San Martín de Porres
Lima Centro	La 1303	Centro de Lima
	Taypa Fast Food	Breña
	Rock Burger	Centro de Lima
Lima Moderna	Barba Negra	Miraflores
	Big Bro	San Isidro
	Barbaros pollo y salchipapas	San Miguel
	Sangucheria Miguelon	Surquillo
Lima Este	Tío Papas	Santa Anita
	Papas Fries	San Juan de Lurigancho
	TG Wings	Ate
Lima Sur	Le Sofá Burger	Villa María del Triunfo
	La Hamburguesería	San Juan de Miraflores
Callao	Chamos Burger	Bellavista

ANEXO J: Variables en el crecimiento empresarial de microempresas restaurantes *fast food* en Lima Metropolitana de acuerdo con la frecuencia

Figura J1: Frecuencia de variables mencionadas en el crecimiento empresarial de las microempresas restaurantes *fast food* seleccionadas



ANEXO K: Formato de consentimiento informado a microempresarios de las *fast food* seleccionadas para la entrevista virtual

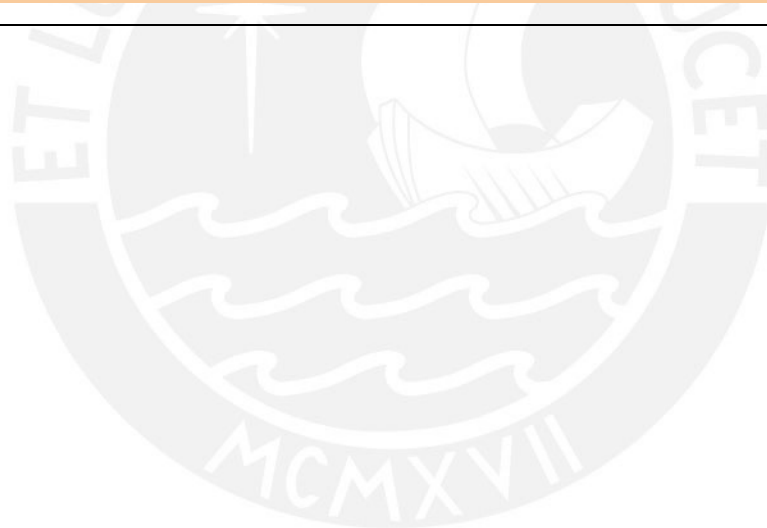
Figura K1: Formato de consentimiento informado a microempresarios de las *fast food* seleccionadas para la entrevista virtual

YO (su nombre), REPRESENTANTE DE (nombre de la organización) AUTORIZO LA UTILIZACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LOS DATOS OFRECIDOS PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA **FACTORES RELEVANTES QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DEL RUBRO RESTAURANTE FAST FOOD EN LIMA METROPOLITANA: CASOS MÚLTIPLES**. ASIMISMO, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN, AUTORIZO QUE SE HAGA MENCIÓN DE MI NOMBRE Y DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CUAL ME DESEMPEÑO
MUCHAS GRACIAS

ANEXO L: Formato de consentimiento informado a expertos para la entrevista virtual

Figura L1: Formato de consentimiento informado a expertos para la entrevista virtual

YO (su nombre) EN CALIDAD DE EXPERTO AUTORIZO LA UTILIZACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN BRINDADA PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICO **FACTORES y VARIABLES RELEVANTES QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MYPES DE SERVICIOS DEL RUBRO RESTAURANTE FAST FOOD EN LIMA METROPOLITANA: CASOS MÚLTIPLES**. ASIMISMO, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN, AUTORIZO QUE SE HAGA MENCIÓN DE MI NOMBRE.



ANEXO M: Matriz de sistematización de entrevistas

Tabla M1: Matriz de sistematización de entrevistas

Estado Civil	
Big Bro	“Sí estoy soltero y sin compromiso”
Legado Sanguchería	“Mira, yo soy soltero, tengo 27 años y vivo con mi hermano”
Tío Papas	“Tengo un hijo y esposa, y mi esposa relativamente me apoya”
La 1303	“Ah ok, mi estado civil es casado (este), solamente en mi casa somos dos”
La Hamburguesería	“Ningún familiar, el negocio lo empezamos yo y mi enamorada. Estamos solteros y aún no nos hemos casado”
Nivel de Educación	
Barbaros	“Ahorita en lo que es marketing, un curso de actualización porque hay cosas que han cambiado en Facebook, Instagram y hasta ahora en Tik Tok”
Rock Burger	“Estudí administración dos años y de ahí lo dejé, claro que sí, he obtenido bastante conocimiento en los dos años que estaba estudiando y a la vez trabajaba en una institución donde también llevaba la parte administrativa”
La 29 Burger	“Yo estudie administración turística, termine y me dedique al rubro del turismo (...) de todo se aprende, yo he estado metido en todo, no solamente en temas de negocios”
La 1303	“Más que todo, lo que me abrió la vista a lo que es el negocio, como tal de restaurante, fue en D'Galía. Obviamente, en la universidad se tocan temas abiertos, muy generales. Pero cuando estudie en el instituto me enfoqué esos dos años, en lo que es la cocina tanto dentro de la cocina, como lo que es fuera de la cocina”
Le Sofá	“Sí claro, yo soy ingeniero alimentario, yo estudie todos los procesos de los alimentos, tengo cursos de restaurantes y gestión del mismo y realmente mi carrera se encarga casi el rubro de también de restaurantes, calidad de producción, entonces por eso, se empezó a que el conocimiento de cada uno”
Taypa Fast Food	“Carrera de gastronomía, siente que influyó eso en el negocio”
Gulandia	“Sí, publicidad es mi primera carrera y también realice una segunda carrera, la cual es marketing”
Experiencia en el rubro	
Big Bro	“Yo empecé a trabajar con las redes de mercadeo en lo cual me fue muy bien”
TG Wings	“Yo anteriormente trabajé en pizza hut, fue mi primer trabajo de <i>fast food</i> ”
Legado Sanguchería	“Porque trabajé también en una pollería administrando”
Chamos Burger	“Trabajé en un restaurante y me desarrollé mucho con la comida de ustedes, con la comida peruana, y sinceramente me pareció que tienen muy buena comida”
Sanguchería Miguelon	“Anteriormente yo tenía conocimiento porque mi hermano tenía un negocio y yo trabajaba con él”
Le Sofá Burger	“En el hotel los Delfines trabajaba como control de calidad en un restaurante mismo. Estuve como un año y bueno ahí se veía todo el proceso desde que recepciones el producto, lo elaboras y entregas al consumidor final”
Barba Negra	“Personalmente yo no pero Francesco que es mi socio, desde que tiene 18 años ha trabajado en cocina afuera, luego a trabajar en restaurantes en España y Francia y después de eso se dedicó a la consultoría gastronómica”

Tabla M1: Matriz de sistematización de entrevistas (continuación)

Motivación	
TG Wings	“Mi impulso fue acostumbrar a mi zona, ate, acostumbrar a que cuando vayan a un restaurante no traguen, sino que tengan la cultura de comer en un buen ambiente una buena zona”
Papas Fries	“En realidad por parte de mi familia. Es más, por la influencia de parte de mi madre que siempre ha buscado lo que es emprender en negocios, sea cualquiera el rubro”
Tío Papas	“Mi motivo de emprendimiento. Este es el cuarto negocio que pongo, el primero fue cuando tenía 18 años, tuve una academia de artes marciales y progresivamente he ido poniendo otros negocios”
Barbaros	“Bueno lo mío es más pasión porque a mí siempre me han gustado las salchipapas, siempre desde joven yo siempre he querido tener una pollería”
Barba Negra	“Que me motivo, sinceramente, me motivo, porque, bueno muy a parte que me gusta la gastronomía, la cocina lo que motivo fue un poco no enfocarme mucho en cevichera”
Nivel de Compromiso	
Taypa Fast Food	“Sí es mi actividad principal, le dedico más de doce horas al día, como quince horas”
Papas Fries	“Actualmente es la actividad principal que estoy realizando me estoy enfocando casi 6 horas”
Gulandia	“El nivel de compromiso es 100%, horas, es difícil los que tienen negocio están metidos todo el día en el negocio, negociando con proveedores, hacer compras, casi diez doce horas metido ahí”
Chamos Burger	“Solo me dedico a mi negocio, trabajo bastante, los siete días, maso 12 horas”
La 29 Burger	“Las 24 horas, si no estamos en compras estamos pensando que podemos hacer para mejorar ciertas partes del proceso, viendo ideas para mejorar el delivery”
Adaptación	
Rock Burger	“Básicamente tomamos siempre como emprendedores referencia de marcas ya formadas tanto nacionales o extranjeras como Europa”
Barbaros Burger	“Con lo que es redes sociales siempre estamos dispuestos a aprender, aunque ya me desfasé un poquito”
La 1303	“Estoy muy pendiente de las nuevas tendencias del nuevo (este) de nuevos platos, las fusiones. Siempre estoy pendiente de eso”
Big Bro	“La competencia ha crecido un montón, tienes que ver donde sacar tu valor, tú marca y dar esa diferencia en el mercado para que el cliente o consumidor pueda diferenciar tu marca con otros, porque si no hay diferenciación eres uno más del resto”
Gulandia	“Sí claro, hace una semana hemos cambiado literalmente el 70% de todas las presentaciones de los productos, hemos comprado tablas parrilleras personalizadas con el logo, los empaques, ayer tuve una reunión con una señorita que es community manager, y nos explica la importancia de las fotos en redes, le damos mucha importancia”

Tabla M1: Matriz de sistematización de entrevistas (continuación)

Capacidad de Innovación	
Big Bro	“En el tema de producto nosotros ofrecemos fusiones peruanas americanas, las hamburguesas son enteramente americanas, bajo un estilo americano”
Legado Sangucheria	“Nuestra capacidad de innovación se debe a nuestra calidad de insumos, nuestra elaboración y a los canales de promoción, prácticamente, donde hay muchos clientes que aún siguen escribiéndonos”
Papas Fries	“Es netamente enfocarnos en los productos, en los insumos del Perú, es un concepto que se trae el extranjero, pero el valor que damos, nos avocamos netamente en los insumos peruanos”
Legado Sangucheria	“Ahora estamos utilizando ciertas estrategias con ciertos socios de la sanguchería, que hemos decidido denominarlos como influencers, nos hemos dado cuenta de que este es el camino y llegar a más personas”
Taypa Fast Food	“La verdad es que ahorita recién he innovado en cosas nuevas, menús a la carta, ahora estoy innovando, yo no hacía ofertas, ahora las estoy haciendo”
Estilo de Gestión	
Big Bro	“Delimitar áreas, sabiendo que puede haber una segunda ola, no sabemos, preferimos que el personal se apoye que sepa de todo un poco, pero siempre habrá un especializado que sepa algo”
Taypa	“La verdad es que las decisiones las he tomado yo, ellos están en caso faltara algo y para las cosas cotidianas”
Le Sofá	“Bueno, uno es el cocinero, un ayudante de cocina, otra atención, mozo, y otra atención en celular, delivery, responder, etc. y bueno a parte los dos que estamos ahí, apoyando”
Barba Negra	“Entonces son dos personas en cocina, una persona para atender salón una persona que ve la aparte de administración, a la cual apoyo y superviso yo, y Francesco revisa los procesos y todo lo demás y tenemos dos motorizados que nos ayudan en tema de delivery”
Barbaros	“Yo me encargo de gerenciar la empresa, mi socia se encarga del área de finanzas y estandarización de procesos, a parte tengo una secretaria que ve la parte contable, y tenemos el <i>Community Manager</i> que también es fotógrafo y realiza la parte de publicidad, y yo soy del área de innovación y de marketing”
Gestión Administrativa	
TG Wings	“Las ventas son fluidas, pero siempre tenemos en cuenta el ticket promedio del cajero con lo cual se ha proyectado las ventas y se ha planificado la parte de la administración”
Taypa	“Por el momento no estoy teniendo objetivos de ventas, ahorita todo está muy inestable, antes si podía darte un promedio mensual, pero ahora es muy inestable todo por la pandemia”
Papas Fries	“Sí, tenemos objetivos de ventas diarias y semanal y obviamente que eso tiene que llegar a un objetivo mensual”

Tabla M1: Matriz de sistematización de entrevistas (continuación)

Capacitación	
Barbaros Burger	“Cada mes hacemos actualizaciones, mejoramos los procesos”
La 1303	“Cuando entran, y por el conocimiento que tengo yo los capacito y los monitoreo con otro colaborador”
Sangucheria Miguelon	“Las capacitaciones trato de dárselas dos veces al año, más o menos, porque para mí no es fácil que un colaborador este por un mes o dos meses, porque yo invierto tiempo en enseñarles, tiempo en tener la paciencia”
Chamos Burger	“Los capacitamos las primeras dos semanas, las primeras dos semanas no contamos con esa persona dentro del puesto, quiere decir que solo se dedica a aprender durante dos semanas aproximadamente”
Le Sofá Burger	"Se capacita antes de entrar, explicarle todos los procesos, cada una de sus funciones, y mensualmente se realiza una exposición o una teoría básica de BPM de buenas práctica, manufactura y atención a los clientes”
Estructura Organizacional	
Big Bro	“Hay una persona de marketing, una persona de contabilidad, hay una persona netamente de comida, y bueno yo me encargo de toda la parte administrativa y comercial”
Taypa	“En la mañana en realidad soy yo con una persona más, en la noche la persona de la mañana ya no está, llegan más personas, mi mamá, otra persona que me ayuda en lo del empaque y otra persona que nos ayuda en el tema de la cobranza, porque en la noche es mi fuerte, más que todo en la noche”
Chamos Burger	“Dos personas en la plancha, uno del tema de lo frito y otro del perro caliente y salchipapa, en cuanto a la recepción tenemos una chica para ello, la elaboración y para la preparación de las cremas, tenemos a otro chico”
Gulandia	"Todo lo administrativo todo lo llevo yo, no he designado a nadie que me ayude en eso, tenemos un contador, quien lleva todas las cuentas, atención al cliente, cocina, caja"
Control de Inventarios	
TG Wings	"Sí, claro el sistema tiene su mismo inventario, cada producto que sale, tenemos la costumbre de, eso de primeras entradas y salidas, normalmente usamos ese formato”
Papas Fries	“Manejamos diariamente el control de insumos, cuando ingresan los insumos en las compras, lo registramos, nosotros lo manejamos según las cantidades que ingresan por porción o sea por cada plato”
Gulandia	"Ese control es diario, al cierre de caja, para poder saber que comprar al día siguiente"
Barbaros Burger	"Claro, tenemos un Kardex, nosotros usamos esta afinación que nos está dando resultados, tenemos balance, el normal de control de interno por qué también tenemos un software donde contabiliza la cantidad de insumos”
Rock Burger	"El control si lo manejamos en base a un inventario y tenemos un sistema de inventario"

Tabla M1: Matriz de sistematización de entrevistas (continuación)

Experiencia de los colaboradores	
Taypa Fast Food	"Sí, cuando recién inician les enseño paso por paso, lo que tienen que hacer en el día, saben en qué momento tiene que estar listos, ya con el tiempo a veces les dejo la receta"
Gulandia	"La experiencia que ya tienen en el rubro, ellos vienen y da aportes personales y eso ayuda mucho"
Control de Ventas	
Papas Fries	"Sí, tenemos objetivos de ventas diarias y semanal y obviamente que eso tiene que llegar a un objetivo mensual"
El Legado	"Pero aparte tenemos unos cuadros que hemos diseñado para nosotros saber sobre qué producto estamos vendiendo más"
Gulandia	"El control de ventas lo vemos por semana, para ver qué días se vendió más, y cuáles son los más flojos para hacer campañas de marketing y alzar el ticket promedio"
Tío Papas	"Claro que sí, los platos más vendidos, hay un registro por plato cuanto se vendió al mes cada plato"
Barbaros Burger	"Claro tenemos un software donde ingresamos todos los pedidos y ahí sabemos cuáles son los más vendidos, cuál es el combo más pedido, cual es el que menos salen y en función a eso creamos las ofertas"
Marketing	
Big Bro	"Gestionar la base de datos para realizar un buen CRM porque en digital hay una gran ventaja en comparación al punto de venta, en digital te hablan por WhatsApp, y puedes hacer publicidad directa"
Taypa Fast Food	"Utilizo tres redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp, y la red social con mayor público y llegada es el Facebook"
Papas Fries	"Lo notamos con las estrategias que estamos implementando en la actualidad y anteriormente en redes como promociones como estrategias de fidelización, la zona también promocionamos bastante con volantes"
Legado Sangucheria	"Yo creo que ahora bastante es Instagram, a pesar de que tenemos pocos <i>follower</i> , creo que cerca de 400 o 500 sabemos que son totalmente orgánicos, porque nos escriben tanto por DM"
Tío Papas	"El alcance de todas maneras te da mayor porcentaje de publicidad y no es pagado eso es el pro que diría, la red TikTok no es pagada, hay un video que llegó a 380,00 vistas"
Capacidad de adaptación	
Barbaros Burger	"Ahorita estamos en delivery y recién estamos habilitando las mesas, en cada local tenemos un encargado de tienda y otro de atención y un cocinero"
La 29 Burger	"Desde el segundo año empezamos a aplicar el tema de delivery, nos enfocamos el tema de delivery por el tema del espacio del local"
Le Sofá	"Los protocolos, desde que entra el producto, no solo el personal hasta que se procesa, y desde que entra el personal hasta en su cambio de indumentaria y todo"
Barba Negra	"Nosotros trasladamos parte del costo del delivery al cliente le cobramos parte del costo de delivery y no le cobramos todo el costo del delivery porque si no nos resultaría atractivo"
La 1303	"Prácticamente, fue un o te adaptas o mueres, prácticamente fue eso por la pandemia"
TG Wings	"Desde que empecé con el delivery cree mi página de Facebook y los moví con mi hermana"
Taypa Fast Food	"Yo no hacia delivery porque no me era necesario, mi mayor público era la universidad entonces no me era necesario el delivery no lo veía"
El Legado	"Ahora ya hemos ampliado nuestra zona de cobertura tenemos dos motos y para cercanos hay una bici para movernos"

Tabla M1: Matriz de sistematización de entrevistas (continuación)

Estrategia de Negocio	
Big Bro	“Tener una mayor oferta para que en los canales digitales se fortalezcan las ventas y que una persona pueda pedir una hamburguesa, por eso yo ofrezco una propuesta en digital”
TG Wings	“La infraestructura, aquí en la zona hay restaurantes, pero la mayoría conoce al dueño, pero no a la marca, quiero que los clientes conozcan la marca”
Papas Fries	“Hemos tenido éxito en lo que es la promoción de las hamburguesas negras”
Barbaros Burger	“Mi negocio yo creo que hasta sin pandemia, mi foco y mi fuerza de venta siempre ha sido que mis locales no se han caracterizado por estar en lugares de alto tránsito, han sido en lugares económicos para poder brindar precios competitivos”
Rock Burger	“Nosotros trabajamos de una manera artesanal, preparamos nuestras propias hamburguesas, trabajamos con carne pura y papas peruanas artesanales”
Acceso al Financiamiento	
Le Sofá	“No hemos trabajado con créditos, pero estamos en esa posibilidad”
Sangucheria Miguelon	“He realizado con mis propios recursos”
Barbaros Burger	“No hemos buscado financiamiento porque no es el momento adecuado, si bien no tenemos muchos ingresos no tenemos muchas obligaciones”
La 29 Burger	“Si, iniciamos con un préstamo de banco. Cuando yo salí de trabajar tenía el dinero de mi CTS y de mi liquidación, pero necesitábamos más capital así que decidimos sacar un préstamo del banco”
Visión Estratégica	
TG Wings	“Tenemos un objetivo de largo plazo, nos han dado cuatro meses para hacerlo, una sede netamente de delivery”
Big Bro	“Pensamos más corto plazo, y luego largo plazo, ahorita con el local hemos tenido una gran inversión”
Gulandia	“Si, la meta a corto plazo, primeros trimestres del 2021, abrir un local y cerrar con dos locales más”
Competidores	
Big Bro	“Mi competencia se asemeja más con la de chilis, las demás son más restaurantes de comida”
Taypa	“Si hay competidores que tienen los mismos platos que yo, manejan los mismos precios, siento que nos afecta porque yo he invertido tanto en protocolos”
Le Sofá	“Manejamos mejor las redes sociales que los competidores locales, nos están sofocando bastante en Instagram, también trabajamos con <i>influencers</i> ”
Tecnología	
Barbaros Burger	“Del software se pasa la información al Excel y en el Excel temeo una calculadora barbaros”
La Hamburguesería	“Solamente el de facturación electrónica y el WhatsApp business nos ayuda para los pedidos”
La 1303	“Prácticamente un sistema completo, en la cual me ve ventas, facturas, almacenes, es bastante completo”
Estado	
Le Sofá	“Si definitivamente (...) afecta a los que son formales, mientras que yo pago todo eso, afecta. y viene otra persona y está en su casa e invierte en digital y marketing, y se aprende bien en digital, me mata el mercado”
Papas Fries	“Influye de forma digamos de forma indirectamente negativa porque nos piden a veces cosas que en el momento no nos pedían”
Gulandia	“Que ha impactado no, en algún momento, creo que para los microempresarios nos ayudaría mucho las capacitaciones, las facilidades, entre otros”

ANEXO N: Matriz de consistencia

Tabla N1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Pregunta General	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Factores	VARIABLES de estudio	Indicadores	Conclusiones	
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	¿Cuáles son los factores y variables que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana?	Determinar los factores y variables influyentes del modelo seleccionado en el crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana a través de trabajo metodológico.	¿Cuáles son los factores y variables influyentes del modelo seleccionado para el crecimiento empresarial de microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	Administrativos	Estilo de gestión	Nivel de delegación, Nivel de supervisión, Estilo de liderazgo, y comunicación	El nivel de educación (I2) es esencial para las microempresas <i>fast food</i> seleccionadas, ya que los conocimientos teóricos en temas de gestión son de mucha utilidad para el valor de la marca como intangible, lo cual permitirá posteriormente el franquiciamiento del negocio.	
					Gestión administrativa y financiera	Procesos de gestión administrativa y financiera (planilla, pagos, otros)		
					Capacitación	Capacitación a colaboradores (atención al público y producción)		
					Estructura organizacional	Diseño de puestos, jerarquía		
				Operativos	Control de inventarios	Establecimiento y seguimiento de inventario		La experiencia previa en el rubro (I3) permite que los microempresarios tomen decisiones en base a la experiencia, lo cual esta relacionado con la utilización eficiente en recursos y el énfasis en actividades relacionadas con el valor de la marca como intangible
					Experiencia de colaboradores en el área	Nivel de experiencia de los colaboradores		
					Gestión de la relación con los proveedores	Numero de proveedores, plan de gestión de proveedores		
					Control de ventas	Establecimiento y seguimiento de objetivos de ventas		
					Marketing	Segmentación, digital		

Tabla N1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo General		Objetivos específicos	Preguntas específicas	Factores	Variables de estudio	Indicadores	Conclusiones
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	¿Cuáles son los factores y variables que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana?	Determinar los factores y variables influyentes del modelo seleccionado en el crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana a través de trabajo metodológico.	¿Cuáles son los factores y variables influyentes del modelo seleccionado para el crecimiento empresarial de microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	Estratégicos	Capacidad de adaptación	Capacidad de adaptación	El nivel de compromiso (I5) es esencial en estos negocios por la estructura de centralización de toma de decisiones. El marketing (O5) está relacionado con el valor de la marca como intangible, ya que determina la propuesta de valor. La capacidad de adaptación está relacionada (E1) con las tendencias y oportunidades de desarrollo de negocio en base a preferencias. La estrategia de negocio (E2) está relacionada con la diferenciación, lo cual permite crear un concepto franquiciable.
					Estrategia del negocio	Estrategias empresariales	
					Acceso al financiamiento	Financiamiento bancario y fuentes de financiamiento	
					Visión estratégica	Misión, visión, objetivos de corto y largo plazo	
				Externos	Competidores	Nivel de competitividad	
					Tecnología	Uso de herramientas tecnológicas	
					Estado	Apoyo del estado	
				Individuales	Motivación	Compromiso con el negocio	
					Nivel de educación	Nivel de educación y especialización	
					Experiencia en el rubro	Nivel de experiencia en el rubro	
					Adaptación	Nivel de adaptación de la propuesta de valor	
					Capacidad de innovación	Nivel de innovación de productos, servicios y propuesta de valor	
Estado Civil	Estructura familiar						

Tabla N1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo General	Pregunta General	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Fuente	VARIABLES DE ESTUDIO	Indicadores	Conclusiones
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	¿Cuáles son los factores y variables que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana?	Describir los principales modelos de crecimiento empresarial aplicables a microempresas restaurantes <i>fast food</i>	¿Cuáles son los principales modelos de crecimiento empresarial aplicables a microempresas <i>fast food</i> ?	Churchill y Lewis (1983) Greiner (1988) Blázquez, Dorta y Verona (2006) Machado (2016) Avolio, Mesones y Roca (2011) Canals (2000) Modelos de crecimiento clásicos (Penrose, enfoque económico y evolucionista)	Factores internos y externos Enfoque evolucionista Las 5 etapas de crecimiento Acumulación de activos (Penrose) Modelo holístico Revolución y evolución	De acuerdo con la teoría el nivel de ingresos, número de locales y cantidad de trabajadores son los indicadores de crecimiento empresarial	El modelo seleccionado para el presente trabajo de investigación es el de Avolio, Mesones y Roca (2011) por el enfoque holístico y la contextualización
		Describir las características y dinámicas de las microempresas en Lima Metropolitana	¿Cuáles son las características y dinámicas de las microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana?	Euromonitor (2018) Euromonitor (2020)		Potencial franquiciamiento de las <i>fast food</i> (valor de la marca como intangible)	Los negocios <i>fast food</i> en Lima Metropolitana están representados en mayor volumen por microempresas y son empresas unipersonales

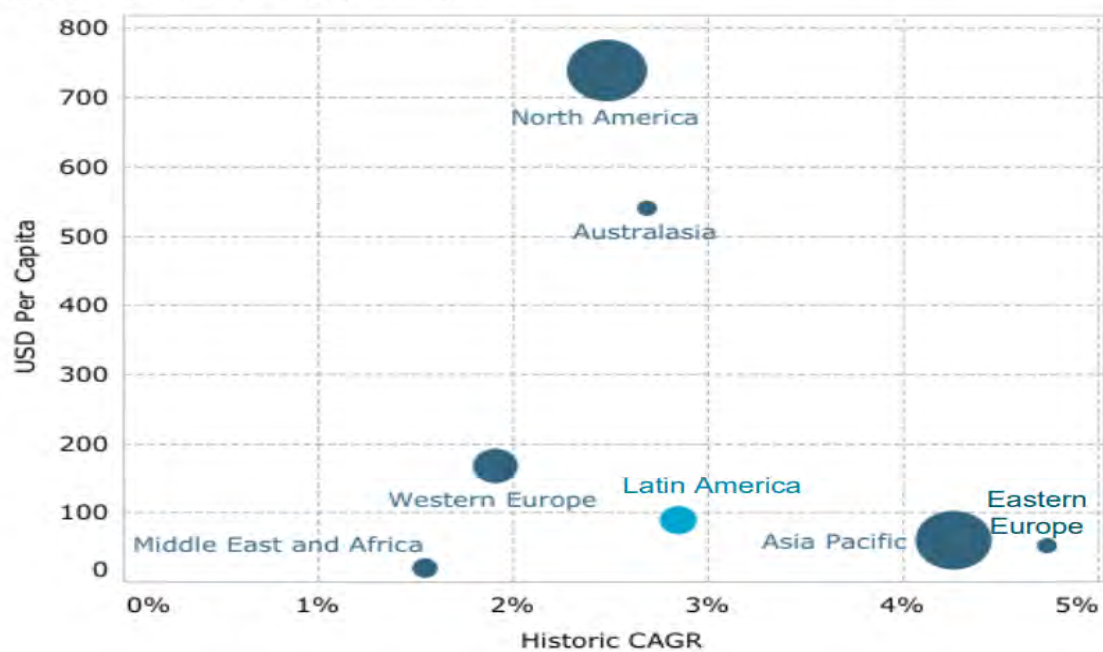
Tabla N1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo General	Pregunta General	Objetivos específicos	Preguntas específicas	Fuente	VARIABLES de estudio	Indicadores	Conclusiones
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas restaurantes <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	¿Cuáles son los factores y variables que contribuyen al crecimiento empresarial de microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana?	Analizar las implicancias de los factores y variables seleccionados en el crecimiento empresarial de las microempresas <i>fast food</i> en Lima Metropolitana	¿Cuáles son las implicancias de los factores y variables seleccionados en el crecimiento empresarial de las microempresas <i>fast food</i> seleccionadas?	Trabajo de campo realizado Atlas Ti.	Nivel de educación (I2) Experiencia previa en el rubro (I3) Nivel de Compromiso (I5) Marketing (O5) Capacidad de adaptación (E1) Estrategia de negocio (E2)	Potencial franquiciamiento de las <i>fast food</i> (valor de la marca como intangible)	el Nivel de Educación (I2), en las microempresas <i>fast food</i> seleccionadas, posee una relación de causalidad con diversas variables del factor organizacional.

ANEXO O: Crecimiento de la industria *Fast Food* en el mundo 2012 - 2017 de acuerdo con Euromonitor (2018)

Figura O1: Crecimiento de la industria *fast food* en el mundo

Fast Food: Putting Latin America in Context, 2012-2017
Foodservice Value RSP USD million



ANEXO P: Matriz de sistematización de entrevistas en etapa de validación

Tabla P1: Matriz de sistematización de entrevistas en etapa de validación

Beatrice Avolio - Jefa del Departamento Académico de Posgrado en Negocios (CENTRUM)
"Me parece perfectamente válido los resultados de los hallazgos por la industria en la que se encuentran"
"Al ser negocios de restaurantes deben pensar en marca y en posicionamiento, lo que los lleva a querer tener muchos más locales, son propios del sector, quizá en otra industria no hubieran encontrado esta relación de valor de marca con el crecimiento empresarial, el prestigio es importante"
"Todas las industrias son distintas por eso poseen distintas variables y factores distintos de acuerdo a la estructura de la industria"
"Gracias al efecto Gastón ha hecho que el rubro de restaurantes se profesionalice, por ello explica que el nivel de educación sea relevante"
Roberto Mamani - Dueño y director de la cadena de restaurantes "Hamburgueserías Peruanas" (Carnívoro y Pollívoro)
"Es muy importante el hacer marca para poder crecer, la gente relacionaba la hamburguesa con Carnívoro y la experiencia"
"Las ventas van de la mano con el valor de la marca, es un conjunto, hacer marca es lo más importante para todo microempresario"
"La experiencia previa es importante, yo fui chef pero siempre estuve en el tema empresarial"
"Cuando abrí el negocio, fue mi actividad principal, ahora mi función es supervisar las franquicias, y ahora tengo un nuevo negocio"
"Es necesario marcar un diferencial en redes sociales, nosotros creamos el reto carnívoro, y eso fue algo que llamo la atención de la prensa, nos levantó, el Instagram es muy importante"
"Tu marca tiene que ser reconocida para poder franquiciar, tener tus operaciones claras, manual de recetas, equipamiento de local, entre otros, si no tiene todo estandarizado no puedes estandarizar"
"Ahora es muy importante poder trasladar la experiencia al consumidor"
Regina Soriano - Profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP, Magister en Administración estratégica de empresas
"Que el crecimiento se mida por marca y valor de intangible, tiene mucha relación el nivel educativo, como mencionas, como administración, marketing, publicidad, que tiene mucha relación con el concepto de marca"
"Hay mucha literatura que señalan que las microempresas tienen problemas para poder crecer porque no están siendo llevadas por alguien que tenga una educación profesional"
"En el rubro gastronómico es muy importante la experiencia que se le brinda al cliente"
"A los peruanos les gusta ir a sitios que sean buenos, bonitos, buena infraestructura"
"Los jóvenes aspiran a ir a mejores lugares, un mejor contexto, una mejor experiencia, por eso se parecen las microempresas a pesar de estar en distintas zonas"
"Es muy interesante que ahora las microempresas estén enfocándose en las redes sociales"
"Las microempresas se quejan siempre de la SUNAT y de la informalidad, pero los microempresarios ya no pueden hacer nada"
"Efectivamente la tecnología, no es una variable relevante, no la ven como una priorización"
"Los microempresarios tienen competencia, aunque ellos no lo perciben, porque no lo tienen a lado, sino en las redes sociales"

Tabla P1: Matriz de sistematización de entrevistas en etapa de validación (continuación)

Julio Cesar Vela - Director ejecutivo de CIDE - PUCP, Socio fundador de "Gestores tecnológicos S.A.C."
"Experiencia en el rubro y nivel de experiencia son sumamente importante para que las microempresas crezcan en el rubro, el nivel de educación va a depender del rubro"
"El marketing, la estrategia de negocio y adaptación son importantes, yo hice un estudio en diciembre de algunos microempresarios y mencionan justamente estas variables como relevantes"
"Es coherente que valoren más el tema intangible en este rubro, y que crezcan en el nivel de franquicias, para ello necesitan ser conocidos"
"Es curioso porque el crecimiento empresarial no esta tan vinculado con las ventas, como se piensa, sino con el patrimonio que en este caso viene a ser el valor de la marca"
"En cuanto a los competidores, los emprendedores tienen un ego grande por lo que consideran que sus competidores no les afecta"
"La tecnología de los microempresarios es un usada en un nivel bajo, si bien la pueden manejar no la consideran relevante, porque además puede ser que no saben la repercusión que puede tener esta"
"En cuanto a el Estado, los microempresarios tienen que ignorarlo porque no pueden hacer nada, crecen independientemente del Estado"
"Si es que estos microempresarios no han quebrado o cerrado, se debe a que son emprendedores, que han sabido adaptarse al nuevo contexto; los que quebraron es porque simplemente no eran emprendedores "
Clara Carrasco - Consultora de restaurantes en "La Gastroría", Docente de Marketing Gastronómico en la ISIL, Ex Jefa de Proyectos y Desarrollo de Franquicias en "Segundo Muelle" y "Pardos Chicken"
"Estoy de acuerdo con que el nivel de educación y experiencia en el rubro son variables totalmente importantes, que si no están podrían jugar en contra en el rubro "
"Las tres variables del factor individual me parece importante, porque antes el sector gastronómico era el menos profesional, en contraste con la actualidad"
" El marketing es importante porque al ser <i>fast food</i> manejan precios bajos, y necesitan vender por volumen, por ello es importante que impulsen las redes sociales"
"El nivel de ventas debe ser sostenible desde la inauguración, que las operaciones y áreas estén bien estructuradas, tener la capacidad de cambiar el chip de ser estrategia y no operativo; y que tenga una buena operacionalidad comprobada"
"La franquicia no es para generar ventas y hacerte conocido, sino es que ya eres conocido y ya tienes buenas ventas"
"Todas las microempresas que siguen operando es porque crearon una comunidad, tienen clientes fieles, han hecho el trabajo de fidelizar a sus clientes"
"No me sorprende que los factores externos les afecten a las microempresas, porque ahora se están enfocando más en el marketing y actividades intrínsecas de la organización"

Tabla P1: Matriz de sistematización de entrevistas en etapa de validación (continuación)

Renato Gandolfi - Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP, Magister en administración en ESAN
"Tener franquicias es para crecer empresarialmente, ellos aman su marca"
"Son <i>fast food</i> que están en un nivel básico, están bien planteados"
"La mayoría de los microempresarios que no tienen estudio, pero tienen criterio para los negocios, es relativo, lo veo importante pero no absoluto"
"La experiencia en el rubro es importante obviamente, pero no condicional, porque muchas veces es el criterio"
"El nivel de compromiso si va de cajón, estoy de acuerdo que es muy importante para el crecimiento empresarial"
"La experiencia previa les ha servido para que ahora puedan independizarse, veo a estas microempresas bien estructuradas"
"La adaptabilidad es un tema muy valorado, por la reinención en la pandemia"
"Marketing puede ser que lo vinculan con la gestión de vender o publicidad"
"La estrategia de negocio, no voy a negar que es importante, es importante, hay varias definiciones, y debe estar vinculada con la adaptabilidad"
Jean Pierre Seclen - Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, Director de 360 Revista de Ciencias de la Gestión, Investigador Principal del Grupo de Investigación en Gestión de la innovación
"El crecimiento empresarial va de la mano con las utilidades del negocio"
"El marketing que realizan estas microempresas son importantes para poder crecer"
"El nivel de experiencia puede ser importante porque los años de experiencia previa les puede servir como soporte ahora en sus negocios propios"
"Una limitación puede ser el medir el valor de marca, como una recomendación de investigaciones futuras"
"Es importante lo que han encontrado acerca del valor de intangible como indicador de crecimiento empresarial"
"Lo que impulsa su marketing es que ellas quieren ser franquiciadas posteriormente"
"La infraestructura tiene mucho que ver con la conceptualización de negocio, en cómo presentar el negocio, a pesar de que estén ubicados en distintas partes de Lima, y eso tiene que ver mucho con el marketing"
"El tener 16 casos es muy interesante, salen cosas muy serias, es necesario validarlo con expertos para disminuir el sesgo "
"Sirve mucho el saber el antes, después o durante la pandemia, puede fortalecer los argumentos"
"La estrategia de negocio está ligada a su futuro franquiciamiento"
Janina León – Docente de la Facultad de Economía de la PUCP
"Si quiero potenciar la educación se debe estimular con programas de orientación, más información"
"Es necesario que las microempresas fortalezcan las variables para su crecimiento empresarial"
"Se deben mejorar las estrategias de marketing, quizá más focalizado, al público objetivo"
"Otra manera de consolidar es a través del compromiso, en caso esta posea un nivel bajo"
"El nivel de educación puede haber sido una razón por la cual estas se han mantenido activas en la industria"

ANEXO Q: Definición de las variables del modelo de crecimiento empresarial seleccionado

Tabla Q1: Definición de las variables del modelo de crecimiento empresarial seleccionado

Variable	Definición
Factores individuales	
Estado civil (I1)	“Conjunto de cualidades que pertenecen a una persona y determinan su identificación y su capacidad de actuación de las relaciones jurídicas” (Pichol, 2010, p. 32).
Nivel de educación (I2)	“El nivel de instrucción de una persona es el grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o definitivamente incompletos” (EUSTAT, s.f., p. 1).
Experiencia previa en el rubro (I3)	“El conocimiento acumulado a lo largo de su vida se relaciona con una mejor gestión de la comunicación y de la creatividad necesaria para innovar, y para una capacidad más eficaz para la absorción” (Platero, 2014, p. 65).
Motivación (I4)	“La Motivación del propietario, este factor representa para ellos el punto de partida de su actividad económica” (Ascue, 2015, p.75).
Nivel de compromiso (I5)	“Es la actitud que expresa el vínculo emocional entre el recurso humano y su organización, de tal forma que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella” (Chirinos y Vela, 2017, p. 122).
Perfil de riesgo (I6)	“El perfil de riesgo hace referencia al nivel de tolerancia de los riesgos y rendimientos futuros esperados” (Reyes y Ugaz, 2018, p. 48).
Factores organizacionales	
Adaptación (I7)	“La adaptación es la flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes, y la confianza en sí mismos para resolver cada problema según se presente y no dejar que las dificultades los paralicen” (Ascue, 2015, p. 8).
Capacidad de innovación (I8)	“La innovación es la palabra clave para sacar a las empresas de su estado de estancamiento y llevarlas a nuevos niveles de crecimiento” (Ponce y Zevallos, 2017, p. 49).
Estilo de gestión (A1)	“La delegación es una manera importante de desarrollar a los subordinados individuales, por ello también fortalece a la organización completa. Además, una organización que emplea con habilidad el uso de la delegación será un lugar que ofrezca motivación para trabajar en ella” (Solís, 2016, p. 53).
Gestión administrativa y financiera (A2)	“La gestión administrativa y financiera se refiere al control y orden del negocio para asegurar su crecimiento y especificar el lado financiero de la organización” (Medina, 2013, p. 90).
Capacitación (A3)	“La capacitación es conocida como la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador” (Rojas, 2018, p. 1).

Tabla Q1: Definición de las variables del modelo de crecimiento empresarial seleccionado (continuación)

Variable	Definición
Estructura organizacional (A4)	“La estructura organizacional se define como la herramienta que define las funciones de cada integrante dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos” (Tituaña, 2015, p. 7).
Control de inventarios (O1)	“Las existencias o mercaderías representan para las empresas la parte vital de sus operaciones, ya que hacen referencia al manejo de insumos, productos intermedios y/o finales en los procesos de creación de valor, razón por la cual el control es crucial en las actividades de la organización” (IPLACEX, s.f., p.1).
Experiencia de colaboradores en el área (O2)	“La experiencia es el conocimiento práctico y teórico que adquieren los colaboradores a lo largo de su vida laboral” (Da luz, 2015, p.11).
Gestión de la relación con los proveedores (O3)	“La gestión de los proveedores es una actividad que enriquece la cadena de suministros, dotándole de mayor valor a través del aporte mutuo entre empresas” (Yacuzzi, 2012, p.1).
Control de las ventas (O4)	“El análisis de las ventas consiste en reunir, clasificar, comparar y estudiar la información obtenida sobre las ventas” (Johnston y Marshall, 2009, p. 159).
Marketing (O5)	“El marketing es la administración de las relaciones redituables con los clientes y posee como objetivos crear valor para los clientes y captarlo para posteriores transacciones” (Kotler y Armstrong, 2008, p.1).
Capacidad de adaptación (E1)	“El proceso de planeación estratégica hace alusión a la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios adecuados” (David, 2008, p. 8).
Estrategia del negocio (E2)	“Las estrategias son los medios por cuales se consiguen los objetivos” (David, 2008, p. 8).
Acceso al financiamiento (E3)	“El financiamiento hace alusión a la obtención de recursos de terceros para capital de trabajo operativo, inventarios o activos fijos” (Ccapa y Muñoz, 2020, p. 42).
Visión estratégica (E4)	“La visión estratégica responde a la idea de ¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2008, p. 9).
Factores externos	
Competidores (EX 1)	“Los competidores son unidades económicas que poseen productos o servicios que podrían satisfacer la misma necesidad de un potencial cliente” (David, 2008, p. 9).
Tecnología (EX 2)	“El uso de la tecnología en los procesos de las organizaciones está relacionado con el desempeño de la organización y el nivel de obsolescencia” (David, 2008, p. 8)
Estado (EX 3)	El Estado es la organización social, la cual establece normas

ANEXO R: Relación entre variables del modelo seleccionado en base al trabajo de campo realizado

Figura R1: Relación entre variables del modelo seleccionado en base al trabajo de campo realizado

