

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



**Factores de crecimiento empresarial en La Magdalena
Sanguchería Peruana**

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

Silvana Absi Sebastian

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

Carlos Fabricio Viera Tantalean

Asesor:

Jean Pierre Seclen Luna

Lima, 2026

La tesis:

Factores de crecimiento empresarial en La Magdalena Sanguchería Peruana

ha sido aprobada por:

Dra. Regina Mariella Soriano

Rivera

[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

[Asesor Jurado]

Mg. Renato José Gandolfi Castagnola


[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada "Factores de Crecimiento Empresarial en la Magdalena Sanguchería Peruana", de los autores Silvana Absi Sebastian y Carlos Fabricio Viera Tantalean, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 19/1/2026.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 19 de enero de 2026.

Apellidos y nombres: Jean Pierre Seclen Luna	
DNI: 10149364	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1683-0570	

DEDICATORIA

Llegar hasta aquí no ha sido fácil, y por eso reconozco con el corazón lleno que este logro no habría sido posible sin el apoyo, la guía y el cariño de quienes me rodean.

Gracias a Dios, mi guía constante en este camino. A Él encomiendo cada paso, cada logro y cada vez que me he levantado tras caer.

A las tres mujeres que han sido mi mayor inspiración: mi mamá María Elena Sebastián, mi abuelita Yolanda Sebastián y mi tía Luz Sebastián. Gracias por enseñarme a ver en cada obstáculo una oportunidad, por impulsarme a seguir con amor, firmeza y humildad. Su ejemplo y su fe en mí han sido mi faro.

A ti, Sergio, mi compañero de vida. Gracias por tu energía incansable, por motivarme a ser mejor, por creer en mí incluso cuando yo dudaba y por hacer mis días más ligeros con tu alegría.

Y a mis amigas de colegio, facultad y de voluntariado, gracias por acompañarme en cada etapa, por las risas, los desafíos compartidos y ese apoyo que nunca faltó. Son parte esencial de este logro.

Silvana Absi Sebastián

Después de un largo y arduo recorrido, está a punto de cerrarse una etapa de inmenso aprendizaje. Y qué mejor manera de finalizarlo reconociendo a quienes fueron parte del trayecto.

Me gustaría iniciar agradeciendo a Dios por permitirme haber llegado hasta este punto de mi vida profesional. A mis padres, Carlos e Isela, por ser mi soporte frente a las circunstancias de la vida. Por enseñarme lo que implica caer, anteponerse y saber levantarse. Por ser mis consejeros y maestros de vida. Además, agradecer el cariño de amigos y familia, quienes me brindaron su apoyo en todo momento. Muchas gracias por estar junto a mí.

Carlos Fabricio Viera Tantalean

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores organizacionales que han impulsado el crecimiento de *La Magdalena Sanguchería Peruana*, una empresa del sector de comida rápida en Lima Metropolitana, desde inicios de 2023 hasta fines de 2024. En un contexto de recuperación post pandemia y evolución del sector gastronómico peruano, se identificaron tanto retos estructurales como oportunidades clave para las PYMES, tales como la digitalización, la alta rotación de personal, la automatización de procesos, y el posicionamiento competitivo frente a cadenas más consolidadas. El objetivo general fue describir los factores clave que han facilitado el desarrollo de esta empresa. Para ello, se construyó un marco analítico basado en teorías de crecimiento empresarial (Recursos y Capacidades, Capacidades Dinámicas, Crecimiento Endógeno, entre otras) y se adoptó el modelo de análisis de Vier Machado (2016), que integra dimensiones del agente (emprendedor), del negocio y del entorno. A través de un enfoque cualitativo con entrevistas semiestructuradas a los fundadores, se identificaron 11 factores de crecimiento clave: trayectoria educativa, experiencia, motivación, marketing y redes, recursos humanos, innovación, visión estratégica, gestión comercial, condiciones de mercado, acceso a recursos y políticas públicas. La investigación reveló que el liderazgo estratégico, el uso eficiente de recursos limitados, la adaptación tecnológica y la vinculación con proveedores y clientes fueron determinantes para su expansión y consolidación. Como conclusiones, se destaca que el crecimiento empresarial en el rubro fast food no depende exclusivamente de la innovación o del entorno, sino de la integración coherente de múltiples factores internos y externos. Se recomienda fortalecer las capacidades organizativas, mejorar la automatización operativa y consolidar estrategias de fidelización y marketing digital. Finalmente, se subraya la relevancia de un enfoque adaptativo y multidimensional para enfrentar los desafíos de un mercado dinámico y competitivo.

Palabras clave: Crecimiento organizacional, MYPE, Fast Food, Teorías de Crecimiento Empresarial

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Situación Problemática	3
2. Problema de Investigación	4
3. Objetivo general y específicos.....	6
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. Justificación de la investigación	6
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EMPRESARIAL	8
1. Micro y pequeñas empresas (MYPES).....	8
2. Crecimiento Empresarial	8
3. Factores de Crecimiento	9
4. Teorías de crecimiento empresarial	10
4.1. Teoría de Recursos y Capacidades	10
4.2. Teoría del Ciclo de Vida Organizacional	10
4.3. Teoría de la Ventaja Competitiva	10
4.4. Teoría del Crecimiento Endógeno	11
4.5. Teoría de las Capacidades Dinámicas	11
4.6. Teoría del Bricolaje	11
5. Factores de Crecimiento	12
5.1. Estado del Arte	12
6. Selección de Marco Analítico	13
6.1. Factores de la Dimensión de Agente.....	18
6.2. Factores de la Dimensión de Negocio	20
6.3. Factores de la Dimensión de Entorno	23
CAPÍTULO 3: SECTOR GASTRONÓMICO - CASO LA MAGDALENA	26
1. Fast Food en el Perú.....	26
2. Análisis de los Factores Contextuales.....	27
2.1. Factores Políticos.....	27
2.2. Factores Económicos.....	27
2.3. Factores Sociales.....	28
2.4. Factores Tecnológicos	28
2.5. Factores Ecológicos.....	28
2.6. Factores Legales.....	29
3. Caracterización del Perfil Organizacional de La Magdalena Sanguchería Peruana en el Sector de Comida Rápida	31

3.1. Objeto de Estudio: La Magdalena Sanguchería Peruana	31
3.2. Posicionamiento de La Magdalena Sanguchería Peruana	32
3.3. Estructura del modelo de negocio de La Magdalena Sanguchería Peruana	33
3.4. Evaluación del estilo de Gestión de La Magdalena Sanguchería Peruana	38
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
1. Diseño metodológico.....	42
1.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	42
1.2. Estrategia de investigación	42
1.3. Secuencia Metodológica	43
1.4. Limitaciones de la investigación	44
2. Selección de las unidades de observación.....	45
2.1. Selección del caso organizacional	45
2.2. Selección de los actores	46
3. Técnicas de recolección.....	46
3.1. Técnicas de recojo de información secundaria: Revisión Bibliográfica	46
3.2. Técnicas de recojo de información primaria: Entrevista exploratoria (con fundadores y expertos).....	47
4. Instrumento de medición	47
5. Validez del instrumento	48
6. Técnicas de análisis de la información	48
7. Confiabilidad del análisis.....	49
8. Ética de la investigación.....	50
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. Hallazgos de entrevista	51
2. Sistematización de la información	51
2.1. Codificación	51
2.2. Análisis de los factores que inciden en el crecimiento del caso de estudio.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
1. Conclusiones	77
1.1. Objetivo 1. Construir un marco analítico que permita describir los principales factores que afectan al crecimiento de empresas del sector gastronómico.....	77
1.2. Objetivo 2: Analizar el contexto (social, tecnológico, legal y logístico) donde se desenvuelve la Magdalena Sanguchería Peruana.	78
1.3. Objetivo 3: Identificar y analizar los factores que facilitan el crecimiento de la Magdalena Sanguchería Peruana.	79
2. Recomendaciones	81
2.1. Motivación.....	81
2.2. Visión estratégica.....	82
2.4. Estrategia de Recursos Humanos	83

2.5 Estrategia de Innovación.....	84
2.6. Gestión Comercial.....	86
2.6. Acceso a recursos.....	87
REFERENCIAS	89
ANEXOS.....	98
Anexo A: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas de especialistas	98
Anexo B: Guía de entrevista exploratoria con CEO de La Magdalena Sanguchería Peruana	100
Anexo C: Guía de entrevista exploratoria con expertos académicos.....	102
Anexo D: Guía de entrevista exploratoria con colaboradores de La Magdalena Sanguchería Peruana	110
Anexo E: Guía de entrevista exploratoria con fundadores de otros restaurantes del rubro Sanguchería fast food	112
Anexo F: Guía de entrevista exploratoria con fundadores y/o administrativos de empresas competidoras	116
Anexo G: Guía de entrevista de profundidad con líder del área administrativa en La Magdalena Sanguchería Peruana.....	118
Anexo H: Guía de entrevista de profundidad con líder del área Atención al Cliente en La Magdalena Sanguchería Peruana.....	120
Anexo I: Guía de entrevista de profundidad con líder del área de Producción y Cocina en La Magdalena Sanguchería Peruana.....	121
Anexo J: Guía de entrevista de profundidad con colaboradores del área de Atención al Cliente en La Magdalena Sanguchería Peruana	122
Anexo K: Guía de entrevista de profundidad con colaboradores del área de Producción y Cocina en La Magdalena Sanguchería Peruana.....	124
Anexo L: Guía de entrevista de validación de hallazgos con expertos académicos	126
Anexo M: Análisis Bibliométrico	136
Anexo N: Guía de recomendaciones detalladas.....	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Revisión de marcos analíticos sobre factores de crecimiento.....	14
Tabla 2: Palabras clave presentes en el contexto y análisis pestel	29
Tabla 3: Diagrama de procesos clave y procesos de soporte en la magdalena sanguchería peruana 2023 vs. 2024	34
Tabla 4: Business model canvas de la magdalena sanguchería peruana recogido en el 2023 y actualizado en el 2024.	36
Tabla 5: Matriz foda de la magdalena sanguchería peruana 2023	39
Tabla 6: Elección de actores para las entrevistas de la etapa exploratoria.....	46
Tabla 7: Red de relaciones entre los códigos.....	52
Tabla 8: Selección de actores del sujeto de estudio.....	53
Tabla 9: Selección de los factores de crecimiento empresarial derivados del modelo analítico de vier machado (2016).....	76
Tabla 10: Plan de implementación del sistema de incentivos.....	82
Tabla 11: Plan de implementación de la guía interna de marca.....	83
Tabla 12: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del plan de capacitación del personal.....	84
Tabla 13: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación de la estandarización operativa y optimización de procesos.....	85
Tabla 14: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del sistema de gestión de inventarios.....	85
Tabla 15: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del plan de promociones comerciales.....	86
Tabla 16: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del plan de acceso a recursos financieros.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evaluación mensual de la actividad de restaurantes entre 2021 y 2023.....	26
Figura 2: Matriz de posicionamiento de la magdalena sanguchería peruana	33
Figura 3: Flujograma de negocio de la magdalena en el año 2023	35
Figura 4: Diagrama de gantt de actividades	43
Figura 5: Síntesis de hallazgos	74



INTRODUCCIÓN

El crecimiento empresarial es una temática clave dentro de la gestión organizacional, especialmente en sectores altamente competitivos como el gastronómico. En Perú, este sector ha presentado una recuperación progresiva a partir del año 2022, lo cual ha abierto nuevas oportunidades, pero también ha revelado desafíos estructurales para las micro y pequeñas empresas. En este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar los factores que han influido en el crecimiento de La Magdalena Sanguchería Peruana desde inicios del año 2023 hasta fines de 2024. Este estudio tiene como objetivo identificar las variables organizativas, personales y contextuales que han permitido su desarrollo en un entorno cambiante y retador.

El desarrollo de esta tesis se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, abordando las principales dificultades que enfrentan las MYPES del sector gastronómico, tales como la informalidad, la falta de institucionalización y la ausencia de procesos estandarizados. Además, se contextualiza la situación de La Magdalena Sanguchería Peruana, definiendo los objetivos de la investigación y la relevancia del estudio tanto desde una perspectiva práctica como teórica y social.

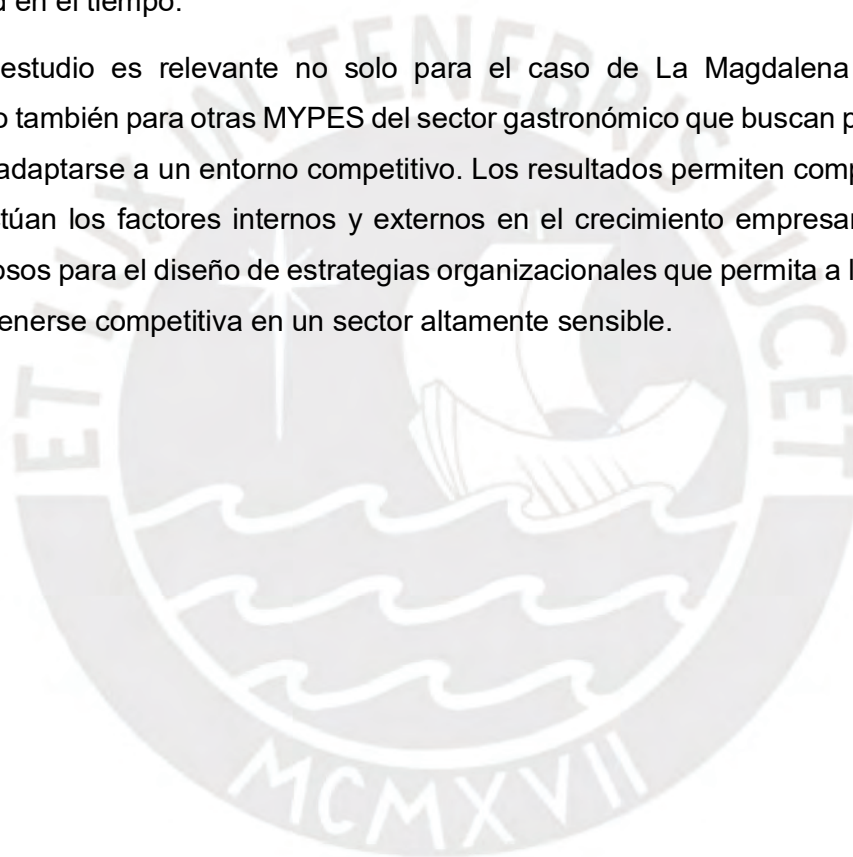
En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico. En este se revisan los conceptos clave y las principales teorías de crecimiento empresarial, tales como la Teoría de Recursos y Capacidades, las Capacidades Dinámicas, el Crecimiento Endógeno, entre otras. Asimismo, se analiza el modelo de Vier Machado (2016), el cual se adapta como marco analítico de la investigación por integrar dimensiones del agente (emprendedor), del negocio y del entorno, permitiendo una comprensión tridimensional del fenómeno estudiado.

El tercer capítulo ofrece un análisis contextual del sector gastronómico y del caso específico de La Magdalena Sanguchería Peruana. Se examinan las características del rubro de comida rápida en Lima Metropolitana, se realiza el análisis PESTEL que afecta al entorno de la empresa, y se describe el modelo de negocio, su posicionamiento y estilo de gestión. Este capítulo permite entender cómo el contexto político, económico, social y tecnológico ha influido en la trayectoria y toma de decisiones de la empresa estudiada.

En el cuarto capítulo se detalla el diseño metodológico. Se explica el enfoque cualitativo adoptado, así como los métodos de recolección de datos, las unidades de observación seleccionadas, las herramientas de análisis empleadas y los criterios de validez y confiabilidad. La metodología se orienta a obtener una visión integral de los factores de crecimiento, a partir de entrevistas en profundidad con actores clave de la empresa.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos y análisis de la investigación. Se identifican once factores clave que han contribuido al crecimiento de La Magdalena Sanguchería Peruana, incluyendo aspectos como la trayectoria educativa y experiencia del equipo fundador, la motivación emprendedora, las estrategias de marketing, la gestión de recursos humanos, las estrategias de innovación, las condiciones de mercado, el acceso a recursos y la presencia de políticas públicas. En la misma línea, a raíz de los hallazgos, se implementaron dos nuevos factores de estudio los cuales están orientados a la visión estratégica del negocio, y la gestión comercial del mismo. Asimismo, se discuten los resultados a la luz del marco analítico seleccionado y se proponen recomendaciones estratégicas para fortalecer las capacidades organizativas de la empresa y mejorar su sostenibilidad en el tiempo.

Este estudio es relevante no solo para el caso de La Magdalena Sanguchería Peruana, sino también para otras MYPES del sector gastronómico que buscan profesionalizar su gestión y adaptarse a un entorno competitivo. Los resultados permiten comprender mejor cómo interactúan los factores internos y externos en el crecimiento empresarial, y ofrecen insumos valiosos para el diseño de estrategias organizacionales que permita a la empresa de estudio mantenerse competitiva en un sector altamente sensible.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Situación Problemática

Hoy en día, en 2025 se avizora que el sector de servicios de alimentos al consumidor peruano tiene una oportunidad de seguir creciendo positivamente a largo plazo. Según Passport Euromonitor International (2025), desde el año 2021 hasta el 2024, se registró un crecimiento en el valor de ventas anual en el sector de servicios alimenticios. Por ejemplo, en 2021 se registraron ventas con un valor de S/ 23 554.3 millones. Para el 2022, la cifra ascendió a S/ 25 860.9 millones. En 2023, la cifra decayó ligeramente, con un valor de S/ 25 789.6 millones de soles, la cual se recuperaría para 2024 con un valor de S/ 26 182 millones (Passport Euromonitor International, 2025, p. 4). Este crecimiento se sustenta en el apoyo fiscal dispuesto a fines de 2022, lo cual benefició a muchas micro y pequeñas empresas de los sectores de restaurantes, hotelería y turismo. Este apoyo fiscal significó la reducción del IGV de un 18% a solo un 10%, posibilitando una mejor recuperación económica (Passport Euromonitor International, 2025, p. 2).

Además, el subsector de restaurantes ha sido uno de los más dinámicos dentro de la economía peruana, con un crecimiento interanual del 92,06% en febrero de 2022, según los datos de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX, 2022). Este desempeño positivo se ha visto favorecido por la eliminación de restricciones sanitarias, el aumento del turismo y la adaptación de los negocios a las nuevas tendencias de consumo, como la preferencia por opciones de comida saludable y la digitalización de los servicios. La rentabilidad del sector se ve reflejada en la capacidad de los restaurantes para atraer a un público diverso y generar ingresos constantes, consolidándose como una de las industrias más prometedoras del país.

Si bien es cierto que el sector de restaurantes ha crecido significativamente, muchas empresas enfrentan diversos desafíos significativos que podrían afectar sus aspiraciones y su salud financiera afectando su rentabilidad y sostenibilidad. Entre estos desafíos, existen tres que guardan estrecha relación: la formalidad e informalidad, la institucionalización empresarial y la estandarización de procesos.

Sobre la formalidad e informalidad, según la Encuesta Nacional de Hogares, para el 2023 el 99.5% del espectro empresarial peruano fue constituido por micro y pequeñas empresas, generando consigo el empleo del 48.3% de la Población Económicamente Activa (2023, como se cita en Comex Peru, 2024). De esta estadística, se desprende que, el 86.3% de las mypes se encontraban en situaciones de informalidad. Es de importancia considerar que estas situaciones se pudieron haber dado de diferentes formas. Por ello, Williams y

Shahid (2016) mencionan que las organizaciones podrían estar en la informalidad en tres tipos de niveles, en cuanto al registro legal, a la declaración tributaria o a las prácticas contables dispuestas en los regímenes tributarios (como se cita en Gómez et. al, 2024, p. 2). Frente a esta primera problemática, La Magdalena Sanguchería Peruana puede ubicarse en un sector en el que los competidores podrían encontrarse en alguno de los niveles de informalidad, afectando directamente en la dinámica del sector frente a empresas que éticamente intentan estar dentro de los márgenes dispuestos por ley.

Otro desafío reside en la falta de institucionalización organizacional. Para ello, Selznick define a esta como el proceso en que se definen normas, procedimientos, valores y aspectos fundamentales del negocio de manera formal (1957, como se cita en Atilgan, 2021). El hecho de definir estos puntos ayuda a que la empresa cuente con una identidad organizacional y a generar confianza con sus grupos de interés. Un problema que podría experimentar la empresa objeto de estudio es que el no haber definido estos aspectos no generen engagement ni ser atractivo para algunos stakeholders.

El último desafío es el de la ausencia de procesos estandarizados. Según Urgan (2006), la estandarización genera procesos bien definidos y de manera continua, consolidando la eficiencia y calidad para la elaboración de bienes y servicios. Para que este proceso de estandarización funcione adecuadamente deben alinearse las normas de trabajo, los procedimientos y las políticas de negocio. Sobre la empresa a ser analizada, considerando que es una mype, se identifica el riesgo al que se podría enfrentar al no contar con procesos estandarizados. La ausencia de estos podría generar inconsistencias en la preparación de los productos, así como ineficiencias en cuanto a uso de recursos como tiempos e ingredientes.

Finalmente, teniendo en cuenta los tres desafíos mencionados previamente, se puede elaborar la siguiente ilación. Un aspecto externo como puede ser la informalidad puede resultar determinante al variar la dinámica empresarial del sector gastronómico. Ello, adicionado a la falta de institucionalización y procesos estandarizados, puede afectar al crecimiento de la empresa La Magdalena Sanguchería Peruana, al punto de crear ralentización o estancamiento.

2. Problema de Investigación

Posterior al periodo de pandemia, el sector de servicios de alimentos para el consumidor en América Latina y Perú ha estado presentando tendencias de crecimiento. No obstante, para alcanzar este crecimiento debe enfrentar desafíos de diversas índoles que pueden influir en el funcionamiento del sector en el que operan. Por ejemplo, en el caso de

Colombia, en 2024 el sector de servicios alimenticios estuvo afrontando una crisis inflacionaria, lo cual conllevó a un aumento en los costos. Esta situación derivó a que las empresas subieran los precios de sus productos finales, por lo que los consumidores adoptaron un comportamiento más conservador en cuanto al gasto (Passport Euromonitor International, 2025, p. 1) Para enriquecer el análisis, en este país, el interés turístico está siendo crucial para que la mirada internacional empiece a conocer más de la gastronomía colombiana, lo cual es un punto a favor del sector. Finalmente, el desafío más representativo es encontrar apoyos o incentivos gubernamentales, ya que los costos operativos están excediendo los ingresos, lo que lleva a los negocios pequeños a buscar nuevas fuentes de financiación, o en el peor de los casos, mostrarse en quiebra. Otro caso es el del sector de servicios alimenticios en Chile, el cual, para 2024 tuvo un crecimiento lento, debido a la inflación, lo cual modificó las tendencias de consumo. En este escenario, las empresas se han enfocado en generar programas de fidelización a través de suscripciones, brindando la posibilidad de que los clientes cuenten con acceder a ofertas más asequibles (Passport Euromonitor International, 2025, p.1)

A nivel nacional, según otro informe de Passport Euromonitor International, para el 2024, la industria de servicios alimenticios al consumidor tuvo un crecimiento menor al esperado sustentado en el crecimiento débil de la economía peruana, lo que conllevó a que los consumidores vean disminuido su poder adquisitivo, teniendo que adoptar una actitud de minimizar los gastos (2025, p. 2). Este estudio es importante, pues brinda una mirada integral sobre cómo han crecido las empresas del sector de servicios de alimentos al consumidor considerando los subsectores, los tipos de productos y presentando indicadores estadísticos sobre las empresas líderes de cada rubro. Asimismo, el estudio analiza algunos aspectos políticos, sociales y legales frente a la dinámica del mercado nacional.

Abordando desde una mirada organizacional, La Magdalena Sanguchería Peruana enfrenta dificultades relacionadas con la estandarización de procesos en sus áreas de cocina. La falta de sistemas automatizados para gestionar tareas clave, como el control de inventarios, la preparación de alimentos y la gestión de pedidos, ha generado ineficiencias operativas. La empresa se apoya principalmente en procesos manuales, lo que incrementa el riesgo de errores humanos y retrasa la capacidad de respuesta ante picos de demanda. Este retraso en la adopción de tecnologías de automatización limita la capacidad de La Magdalena para competir con cadenas más grandes que han optimizado sus operaciones, mejorando así la eficiencia y reduciendo costos operativos.

Otro desafío importante que enfrenta *La Magdalena* es la falta de institucionalización, lo que conlleva a que no se genere una identidad de marca a nivel interno como de cara al

consumidor. Es necesario que todos los niveles de la organización tengan conocimiento de los aspectos clave que dirigen su operación. Ello puede favorecer a construir una cultura organizacional, y de igual manera, a promover los valores de la organización a través del employee branding.

Esta investigación resulta importante ya que brindará al equipo fundador un análisis detallado de los elementos clave para el crecimiento empresarial en el sector de fast food, con un enfoque particular en el modelo de negocio de *La Magdalena Sanguchería Peruana*. A partir de los resultados obtenidos, se brindará una propuesta de mejora para optimizar los factores que requieren mayor atención o que aún se encuentran en etapas tempranas de desarrollo.

3. Objetivo general y específicos

3.1. Objetivo General

Describir los factores clave de crecimiento de La Magdalena Sanguchería Peruana.

3.2. Objetivos específicos

- Construir un marco analítico que permita describir los principales factores que afectan al crecimiento de empresas del sector gastronómico.
- Analizar el contexto (social, tecnológico, legal y logístico) donde se desenvuelve la Magdalena Sanguchería Peruana
- Identificar y analizar los factores que facilitan el crecimiento de la Magdalena Sanguchería Peruana.

4. Justificación de la investigación

El sector de restaurantes en Perú ha experimentado un notable crecimiento, impulsado por la diversificación de la oferta culinaria y el aumento de la demanda de servicios gastronómicos. Sin embargo, este dinamismo no exime a las empresas del sector de enfrentar retos significativos, tales como ejecutar los procesos de manera manual (sobre procesos), alta rotación de personal, la inflación y la adaptación a nuevas tendencias de consumo. Estos desafíos hacen necesario el estudio de estrategias que permitan a La Magdalena Sanguchería Peruana, empresa del sector de comida rápida mantener su competitividad y rentabilidad en un entorno en constante cambio.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación es relevante para las empresas del sector objeto de estudio, ya que ofrecerá recomendaciones sobre cómo mejorar su gestión y sostenibilidad a largo plazo. Además, proporcionará un análisis detallado de las prácticas

organizacionales que facilitan la adaptación a los cambios del mercado, lo que permitirá a esta empresa identificar áreas clave para optimizar sus operaciones.

En el ámbito teórico, este estudio contribuirá a las ciencias de la gestión, particularmente en la comprensión de cómo las pequeñas empresas del sector gastronómico podrían implementar estrategias de crecimiento sostenibles en mercados emergentes. También aportará a la literatura sobre el impacto de la digitalización y la adaptación a las tendencias en la rentabilidad de las empresas.

Finalmente, desde una perspectiva social, este análisis tendrá implicancias directas en la sociedad, dado que la empresa estudiada es un componente formal del tejido económico local. Mejorar la competitividad y sostenibilidad de esta contribuye no solo al bienestar de sus empleados y clientes, sino también al desarrollo económico de las áreas de impacto, fomentando empleos y fortaleciendo la cadena de valor del sector gastronómico en Perú.



CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EMPRESARIAL

1. Micro y pequeñas empresas (MYPES)

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) son actores fundamentales en el tejido económico de América Latina, especialmente por su capacidad para generar empleo, dinamizar economías locales y fomentar la innovación. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las MYPES comprenden entre el 95% y el 99% del total de unidades empresariales en la región, siendo responsables de aproximadamente el 60% del empleo en el sector productivo (CEPAL, 2022).

La definición de MYPES varía según el contexto nacional. En Perú, la Ley N.º 30056 las clasifica según número de trabajadores y niveles de ventas anuales. Las microempresas tienen hasta 10 trabajadores y ventas anuales de hasta 150 UIT, mientras que las pequeñas empresas tienen entre 11 y 100 trabajadores y ventas anuales de hasta 1,700 UIT (Produce, 2023).

A pesar de su importancia, las MYPES enfrentan múltiples desafíos estructurales: acceso limitado a financiamiento, baja productividad, escasa digitalización, alta informalidad y limitada inserción en cadenas de valor. Estos factores afectan su sostenibilidad y crecimiento, especialmente en contextos de alta competencia global (Quispe et al., 2021).

En el caso peruano, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reporta que las MYPES representan más del 99% del total de empresas formales, pero también concentran los mayores niveles de vulnerabilidad productiva y financiera (INEI, 2022). Frente a este escenario, diversas investigaciones destacan que el fortalecimiento de capacidades empresariales, la formalización y el acceso a financiamiento son factores críticos para su supervivencia y escalamiento (Vásquez & Ríos, 2023).

2. Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial se define como un proceso multifacético que ha sido abordado desde diversas teorías en la administración de empresas. Según el enfoque contingente, el crecimiento de la empresa está profundamente influenciado por su entorno y el diseño organizativo, destacando que no existe una única forma óptima de organizar, sino que esta depende de las contingencias específicas a las que se enfrenta la organización (Lawrence y Lorsch, 1967, citado en Dasí Rodríguez y Martínez Pérez, 2011, p. 133). Desde el enfoque de recursos y capacidades, el crecimiento empresarial se describe como un medio para utilizar los recursos ociosos de la empresa (Dasí y Martínez, 2011). Asimismo, este enfoque subraya que el crecimiento comprende el desarrollo de capacidades, la adquisición

de información, el asesoramiento financiero, y la gestión eficiente de los recursos (Coad et al., 2013). Otros estudios destacan que el crecimiento empresarial no solo es una vía para optimizar la rentabilidad y el desempeño, sino también un factor clave para el desarrollo económico de una región, incrementando el empleo y la riqueza (Erauskin, 2011). En consecuencia, el crecimiento empresarial resulta de decisiones estratégicas que facilitan la adaptación al mercado y generan una ventaja competitiva. (Araujo y Barrutia, 2016).

3. Factores de Crecimiento

En la literatura sobre modelos de crecimiento empresarial, se han identificado diferentes factores clave que afectan en el desarrollo y éxito de las organizaciones. Blásquez et al. (2006) destacan la importancia de factores internos como la motivación del emprendedor y la gestión del conocimiento, especialmente relevantes para la operación eficiente de un restaurante. Los factores externos relacionados con el entorno macroeconómico, como el acceso a financiamiento y el apoyo gubernamental, son también cruciales para este tipo de negocio, ya que la apertura de nuevos locales o franquicias depende en gran parte del capital disponible.

Okpara y Winn (2007) amplían esta visión al incluir factores estratégicos como la planificación del crecimiento, la ubicación de los restaurantes, y la disponibilidad de financiamiento. Además, subrayan la relevancia de la tecnología en la administración operativa, incluyendo sistemas de punto de venta y plataformas de pedidos en línea, que son esenciales para la competitividad de los restaurantes fast food.

Nichter y Goldmark (2009) resaltan la influencia de las redes sociales y el acceso a mercados de valor, algo que en el caso de las sangucherías puede incluir alianzas estratégicas con proveedores locales de ingredientes o plataformas de delivery. En la misma línea, Avolio et al. (2011) enfatizan la necesidad de gestionar eficientemente los recursos humanos y financieros, considerando también el impacto de factores externos como la competencia y la regulación sanitaria.

Finalmente, el modelo de Vier Machado (2016) destaca factores personales y de negocio, como la formación del emprendedor en administración de restaurantes y su expertise previa en el rubro alimentario. Además, el análisis del entorno político y legal es fundamental, ya que la regulación sobre seguridad alimentaria y los permisos municipales son determinantes en la viabilidad del negocio.

En esta investigación, se busca estudiar el crecimiento de una sanguchería peruana que opera en el distrito de Magdalena del Mar, en la ciudad de Lima, desde la perspectiva de los factores mencionados. Para ello se ahondará en las teorías de estos autores que han

estudiado el crecimiento empresarial, adaptando sus modelos a este tipo de negocio. A través de un análisis comparativo, se evaluarán los beneficios y limitaciones de cada modelo y se seleccionará el que mejor se ajuste a las necesidades de la sanguchería en expansión.

4. Teorías de crecimiento empresarial

4.1. Teoría de Recursos y Capacidades

Jay Barney, por medio de su Teoría de Recursos y Capacidades argumenta que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible al contar con recursos valiosos, poco comunes, difíciles de imitar y no sustituibles (1991). Estos recursos pueden ser tangibles; como la infraestructura y equipos, e intangibles; como el conocimiento o posicionamiento de marca. Esta teoría es fundamental para entender el crecimiento empresarial, ya que implica que las organizaciones deben desarrollar y proteger estos recursos clave para expandirse y mantenerse competitivas. En este marco, los recursos internos, cuando están bien gestionados, se convierten en el principal motor de crecimiento empresarial (Penrose, 1959).

4.2. Teoría del Ciclo de Vida Organizacional

La Teoría del Ciclo de Vida Organizacional, descrita por Greiner (1972), plantea que las empresas atraviesan una serie de etapas predecibles de crecimiento: el emprendimiento, la expansión, la madurez y, en algunos casos, el declive. En cada una de estas etapas, las organizaciones enfrentan diferentes desafíos y deben adaptarse a nuevas estructuras y procesos. Esta teoría sugiere que el crecimiento empresarial no es lineal, sino que sigue una secuencia de crisis y resoluciones que impulsan a la empresa hacia su siguiente fase de desarrollo (Adizes, 1979). La capacidad de una empresa para superar estas crisis es clave para su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

4.3. Teoría de la Ventaja Competitiva

Michael Porter a través de la Teoría de la Ventaja Competitiva, plantea que el crecimiento empresarial depende de la capacidad de una empresa para posicionarse en su industria a través de la implementación de estrategias competitivas adecuadas (1980). Por ello el autor identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja sobre sus competidores, ya sea reduciendo costos operativos, ofreciendo productos únicos o atendiendo a un nicho específico del mercado (Porter, 1985). Esta teoría subraya la importancia de evaluar el entorno competitivo y de adoptar estrategias que permitan un crecimiento sostenido y exitoso.

4.4. Teoría del Crecimiento Endógeno

La Teoría del Crecimiento Endógeno, propuesta por Romer (1990), sostiene que el crecimiento empresarial es impulsado principalmente por factores internos, como la innovación tecnológica, la inversión en capital humano y la acumulación de conocimientos. Esta teoría desafía el enfoque neoclásico, que consideraba el crecimiento como resultado de factores externos. Romer argumenta que las decisiones internas de inversión en innovación y tecnología son las que realmente impulsan el crecimiento a largo plazo, ya que generan mejoras en la productividad y competitividad de la empresa. Este enfoque destaca la importancia de la creación de capacidades internas como motor de crecimiento (Aghion & Howitt, 1992).

4.5. Teoría de las Capacidades Dinámicas

La Teoría de las Capacidades Dinámicas, propuesta por Teece, Pisano y Shuen (1997), postula que para crecer de manera sostenible, las empresas deben desarrollar la habilidad de integrar, construir y reconfigurar tanto sus recursos internos como sus competencias externas. En un entorno dinámico y competitivo, las empresas deben ser capaces de adaptarse continuamente a los cambios del mercado y las nuevas oportunidades tecnológicas. Según esta teoría, el éxito a largo plazo depende de la capacidad de una empresa para innovar y ajustar sus recursos y capacidades en respuesta a los desafíos y oportunidades del entorno (Winter, 2003).

Como sostiene el magíster en Administración de Empresas Renato Gandolfi, a medida que una empresa aprende, se readapta. Mientras más conocimiento adquiere, mejor evoluciona. La empresa que tiene conocimiento, o capacidad de acceder a este, puede generar innovación, y por ende, puede ser más competitiva. Dicho en otras palabras, el conocimiento permite tomar decisiones de manera más sencilla, así como analizar y evaluar sus efectos. (Comunicación personal, 8 de septiembre de 2024).

4.6. Teoría del Bricolaje

La Teoría del Bricolaje, formulada por Baker y Nelson (2005), sugiere que las empresas, especialmente aquellas con recursos limitados, pueden crecer al utilizar creativamente los recursos disponibles, en lugar de adquirir nuevos. El bricolaje implica un enfoque flexible y adaptativo, donde los emprendedores encuentran soluciones innovadoras mediante la recombinación de los recursos existentes. Esta teoría es particularmente relevante en contextos de incertidumbre o escasez, donde las empresas no tienen acceso a recursos externos significativos y deben maximizar el uso de lo que ya tienen para generar valor y competir en el mercado (Senyard et al., 2014).

Con relación a las micro y pequeñas empresas, el doctor en Gestión Estratégica Jubalt Álvarez señala que muchas de estas organizaciones se apalancan fuertemente en esta teoría de crecimiento, debido a que la mayoría no cuenta con muchos recursos. Por ello, emplean de manera activa las redes de contacto para poder acceder a recursos que les permitan cubrir sus necesidades (Comunicación personal, 5 de septiembre de 2024).

5. Factores de Crecimiento

5.1. Estado del Arte

A continuación, se presenta una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre los factores de crecimiento en el sector de las sangucherías peruanas. Para esta revisión, se ha realizado un análisis bibliométrico que se adjunta en el anexo M de este documento, donde se enumeran los principales estudios revisados y sus hallazgos.

5.1.1. Factores Internos

De acuerdo con Blásquez et al. (2006), dos factores clave para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas son la motivación del emprendedor y la gestión del conocimiento. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para el caso de *La Magdalena*, donde el estilo de liderazgo, la toma de decisiones centralizada y la ausencia de mecanismos estructurados para transferir conocimiento impactan directamente en la eficiencia operativa del negocio.

El fundador cumple un rol fundamental, no solo como motor de la visión del restaurante, sino también como principal responsable de la definición de los procesos clave. No obstante, si el fundador no define los aspectos centrales del negocio, la empresa no tendrá directrices claras. Sumado a ello, si no dan a conocer adecuadamente la estandarización de procesos y la institucionalización empresarial representan riesgos para la continuidad y escalabilidad del negocio ya que se encuentran en proceso de consolidación. En este sentido, aplicar un enfoque que integre la motivación emprendedora con una adecuada gestión del conocimiento permitiría sentar las bases para un crecimiento más sostenible, estructurado y resiliente frente a los desafíos del entorno.

Complementando esta perspectiva, Penrose (1959) sostiene que las capacidades gerenciales y organizativas son determinantes en la velocidad de crecimiento de las empresas. Además, destaca que un factor clave para el crecimiento empresarial es el conocimiento y la experiencia acumulada por los colaboradores dentro de la organización.

Por su parte, Barney (1991) plantea que el crecimiento y el éxito empresarial a largo plazo dependen de cuatro criterios internos fundamentales (VRIN): Valiosos, Raros, Inimitables y No sustituibles, los cuales permiten generar una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, Acs y Audretsch (1990) plantean que la capacidad innovadora es un factor interno crucial para la expansión empresarial. Además, su estudio presenta evidencia empírica de cómo las pequeñas empresas pueden superar limitaciones estructurales mediante el uso estratégico de la tecnología.

5.1.2. Factores Externos

Según Okpara y Winn (2007), los factores externos como la planificación estratégica, la ubicación y el acceso a financiamiento juegan un papel importante. Además, en el caso del rubro de comida rápida en Perú, diversos negocios han comenzado a incorporar tecnologías como plataformas de pedidos y sistemas de puntos de venta para mejorar su competitividad y adaptarse a nuevas demandas del mercado. Como lo afirma el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su informe técnico de abril de 2023 señala que el crecimiento en la actividad de restaurantes, incluyendo comidas rápidas, ha sido favorecido por promociones a través de aplicativos móviles y la eficiencia de pagos digitales. Esto sugiere una tendencia hacia la adopción de tecnologías en el sector. Este enfoque permite hacer una comparación detallada de cómo los diferentes estudios sobre crecimiento empresarial se aplican al caso específico de *La Magdalena*, evaluando las fortalezas y debilidades en la implementación de estos factores.

Por otro lado, Porter, M. (1980) presenta en su modelo de las cinco fuerzas, cómo los factores externos del entorno competitivo podrían influir en el desempeño financiero y el crecimiento de una organización. Según esta herramienta, se identifican factores como la rivalidad entre empresas competidoras, el potencial ingreso de nuevas empresas, el poder de negociación tanto de los proveedores como de clientes y la posibilidad del ingreso de productos sustitutos. Complementando el enfoque de salud financiera de las empresas mencionada por Porter, Acs y Audretsch (1990), señalan que los factores externos, como la disponibilidad de recursos financieros y la competitividad del sector, juegan un papel fundamental en el éxito empresarial, ya que pueden facilitar o restringir las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

6. Selección de Marco Analítico

Finalmente, se seleccionarán los modelos de crecimiento que mejor se ajusten a las características y necesidades de La Magdalena Sanguchería Peruana, tomando en cuenta tanto los factores internos como los externos que se han discutido previamente.

Tabla 1: Revisión de marcos analíticos sobre Factores de Crecimiento

Marco analítico	Beneficio	Desventaja	Justificación de la elección
Blásquez et al (2006)	<p>Se centra en factores internos como la motivación del emprendedor y la estructura de propiedad, lo cual puede ofrecer una comprensión más profunda de los motores intrínsecos de crecimiento. Considera el entorno sectorial y los factores de mercado, lo que permite adaptar las estrategias a las condiciones externas.</p>	<p>Puede estar limitado en su aplicabilidad a empresas con estructuras de propiedad complejas o entornos muy específicos.</p>	<p>Este modelo se justifica porque un restaurante fast food puede beneficiarse de un enfoque en los factores internos, como la motivación del propietario y la estructura del negocio. El enfoque en el entorno sectorial y los factores de mercado también es relevante, ya que el mercado de comida rápida tiene características específicas que deben ser consideradas para adaptar las estrategias de crecimiento. Aunque el enfoque en factores internos como la motivación del emprendedor es valioso, puede ser insuficiente para capturar la complejidad de los desafíos externos que enfrenta un restaurante fast food, como la competencia intensa y la fluctuación en los precios de los insumos. Además, este modelo podría no considerar con suficiente profundidad la importancia de la tecnología o la innovación en los procesos operativos del restaurante, lo que es clave en este sector.</p>

Tabla 1: Revisión de marcos analíticos sobre Factores de Crecimiento (Continuación)

Marco analítico	Beneficio	Desventaja	Justificación de la elección
Okpara & Winn (2007)	<p>Enfoca tanto factores administrativos como operativos, abarcando desde la gestión de recursos humanos hasta el manejo de inventarios, proporcionando una visión integral del funcionamiento empresarial.</p>	<p>Podría resultar menos adaptable para microempresas con recursos limitados para implementar estrategias complejas de administración y planificación.</p>	<p>Se selecciona este modelo porque aborda tanto aspectos operativos como administrativos, lo que es crucial para un restaurante fast food. La gestión de recursos humanos y la administración de inventarios son aspectos clave para la eficiencia operativa de un restaurante. Es posible que las microempresas con recursos limitados, como un restaurante en sus primeras etapas, no cuenten con el personal o el capital para implementar todas las estrategias propuestas, lo que limita su aplicabilidad.</p>
Nichter & Goldmark (2009)	<p>Integra factores emprendedores, como la experiencia y educación, lo cual es crucial para microempresas y startups. Considera tanto factores relacionales como contextuales, permitiendo a las empresas mejorar su red de contactos y adaptación al entorno.</p>	<p>Podría requerir una infraestructura social y empresarial sólida, que no siempre está disponible en todos los mercados.</p>	<p>Este modelo es relevante para un restaurante fast food porque el acceso a redes sociales y contactos clave puede facilitar la adquisición de ingredientes a precios competitivos y mejorar las estrategias de marketing a través de recomendaciones o alianzas estratégicas. Sin embargo, requiere de una infraestructura social y empresarial sólida, algo que no siempre está disponible para un restaurante fast food que recién empieza, lo cual podría dificultar su implementación en mercados más limitados o en áreas con menos recursos.</p>

Tabla 1: Revisión de marcos analíticos sobre Factores de Crecimiento (Continuación)

Marco analítico	Beneficio	Desventaja	Justificación de la elección
Avolio et al (2011)	Ofrece una visión completa que abarca desde aspectos personales hasta estrategias operativas y externas, lo cual es útil para un crecimiento sostenido.	Su amplitud puede hacer que sea menos específico y más difícil de implementar sin los recursos adecuados, especialmente para microempresas.	Su visión integral de los aspectos operativos, personales y estratégicos es adecuada para un restaurante fast food, que necesita equilibrar la gestión de recursos humanos, la eficiencia operativa y las relaciones con proveedores y clientes. La amplitud del modelo lo puede hacer menos específico y, por tanto, más complicado de implementar en un restaurante fast food, especialmente si este tiene recursos limitados. La diversidad de factores a considerar podría abrumar a microempresas con estructuras simples.
Vier Machado (2016)	Su enfoque en factores personales, de negocio, y entorno crea un modelo adaptable a diversas situaciones empresariales, incluyendo cambios en el entorno político o económico.	Podría depender demasiado de factores externos como políticas públicas, lo que limita su aplicabilidad en entornos menos desarrollados o con políticas inestables.	Este modelo es útil para un restaurante fast food porque integra factores personales y empresariales con un enfoque adaptable a diversas situaciones del entorno. Dado que el sector de la comida rápida depende mucho del contexto económico y legal, la capacidad de adaptación de este modelo puede ofrecer ventajas significativas.

En las investigaciones recientes sobre el crecimiento empresarial en el Perú, se presta cada vez más atención a las interacciones entre actores clave: la educación, las empresas y el entorno externo. Algunos estudios exploran los diversos factores que contribuyen al desarrollo empresarial y la relación entre estos actores.

En primer lugar, la consulta de la literatura se centró en investigaciones relacionadas a los aspectos del agente. En esa línea, Laguía et al. (2019), resaltan la importancia de la

educación y cómo esta conlleva a la generación de experiencia. Es así que los autores sostienen que las instituciones educativas desempeñan un papel fundamental en la conformación de las intenciones y capacidades empresariales. Por ejemplo, su estudio destaca cómo los entornos universitarios influyen en las intenciones empresariales, mediadas por la teoría del comportamiento planificado. En la misma línea de agente, Santander y Lara, en su investigación titulada “El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano” complementan el conocimiento sobre cómo el liderazgo permite influenciar sobre los demás, de tal manera que se aumenta la productividad a nivel organizacional (2023). Este aporte es pertinente a nivel agente, pues abarca un tema ampliamente tratado: el rol de liderar estratégicamente al talento, de modo que se alcance mayor competitividad.

En segundo lugar, se consultaron investigaciones relacionadas al aspecto del negocio. En este aspecto, Laguía et al. (2019) analizan la importancia de estrategias de gestión efectivas para impulsar la rentabilidad de las pequeñas empresas. Se identificaron factores como la gestión financiera, la estructura organizacional y la innovación como contribuyentes clave para el éxito empresarial. Otra de las investigaciones consultadas fue la de Sheen (2022). En esta, el autor realizó un estudio para conocer cómo treinta microempresarios peruanos fortalecen su actitud emprendedora al pasar por procesos de capacitación. Este estudio es relevante, pues resalta la importancia del aprendizaje y reaprendizaje constante, ya sea desde los líderes mismos, hasta dentro del personal a nivel interno.

Finalmente, sobre la consulta de aspectos del entorno se obtuvo lo siguiente. Respecto a Factores ambientales o externos, la investigación de Morales, Córdova, Altamirano y Lema (2018) explora cómo las presiones externas, como las condiciones fiscales y de mercado, influyen en la rentabilidad y el crecimiento de las empresas. Analizaron el sector del curtido de cueros en Ecuador, lo que proporcionó información valiosa sobre la dinámica regional más amplia que también puede afectar a las empresas peruanas (Morales, Córdova, Altamirano y Lema, 2018).

Por todo lo mencionado previamente, y tras la revisión bibliográfica, se optó por profundizar en la clasificación brindada por Vier Machado (2016) debido a que la clasificación que propone presenta una mirada integral del comportamiento de las mypes de manera sencilla. Asimismo, su amplia expertise en el tema de MYPES fue determinante para seleccionar el marco propuesto, debido que la autora considera que estos tipos de negocios tienen un proceso complejo y multidimensional que depende de varios factores, incluyendo la capacidad de innovación, la gestión eficaz de recursos humanos, y el apoyo externo de redes e instituciones.

La clasificación propuesta por la autora proporciona una amplia gama de variables que ofrece una directriz clara para la recolección de información en la empresa objeto de estudio seleccionada. Esto permitirá reconocer y priorizar los factores de crecimiento de manera más efectiva.

6.1. Factores de la Dimensión de Agente

6.1.1. Trayectoria educativa

La formación académica y educativa es importante para el desarrollo de capacidades en las personas. Por ello, Chandia define a esta como el conjunto de experiencias formativas que una persona atraviesa a lo largo de su vida. Entre esta formación se encuentra la educación formal, informal y no formal (2021). La importancia de esta trayectoria es que permite entender cómo la educación ayuda al desarrollo de competencias y habilidades en las personas a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, un estudio de Rasmussen y Sørheim menciona que la educación empresarial en las instituciones de educación superior es fundamental para incentivar la generación de ideas de negocio y la creación de empresas, ya que fomenta la motivación y la innovación entre los estudiantes (2006). Además, la investigación de Bellotti et al. (2014) destaca que los programas educativos que combinan teoría y práctica son más efectivos para preparar a los estudiantes para el mundo empresarial.

6.1.2. Experiencia y trayectoria

La experiencia y trayectoria empresarial son conceptos fundamentales en el ámbito de los negocios, ya que reflejan el recorrido y las habilidades adquiridas por un empresario a lo largo del tiempo. La experiencia empresarial se refiere al conocimiento práctico y las competencias desarrolladas a través de la participación en actividades comerciales. Por otro lado, la trayectoria empresarial abarca el historial de logros y fracasos de un empresario, así como su capacidad para aprender de estas experiencias y aplicarlas en futuros emprendimientos. Según un estudio de la Universidad de Harvard, los empresarios con una trayectoria sólida y diversa tienden a tener más éxito en la creación y gestión de nuevas empresas, ya que pueden aplicar lecciones aprendidas y evitar errores pasados (Gompers et al., 2010). Además, la investigación sugiere que la experiencia acumulada en diferentes industrias puede proporcionar una ventaja competitiva, al permitir a los empresarios identificar oportunidades y amenazas de manera más efectiva (Ucbasaran et al., 2009).

6.1.3. Inserción de redes de contacto

El establecimiento de redes de contacto empresariales es esencial para el crecimiento y éxito en el entorno competitivo actual. El networking se refiere a la creación y mantenimiento de relaciones profesionales que pueden proporcionar apoyo, información y oportunidades de negocio. Según un estudio de Burt (2004), las redes de contacto pueden aumentar significativamente el capital social de los empresarios, permitiéndoles acceder a recursos y conocimientos que de otro modo serían inaccesibles. En el contexto latinoamericano, un estudio de Kantis, Ishida y Komori revela que las redes de contacto son cruciales para superar las barreras estructurales y culturales que enfrentan los emprendedores en la región. Estas redes no solo facilitan el acceso a financiamiento y mercados, sino que también promueven la innovación y la colaboración entre empresas (Kantis, Ishida y Komori, 2002)

a. Objetivos personales y empresariales de los emprendedores

Los objetivos personales y empresariales del emprendedor son fundamentales para guiar sus acciones y decisiones en el camino hacia el éxito. A nivel personal, los emprendedores suelen buscar la realización y el crecimiento personal, así como la independencia financiera y la satisfacción de ver sus ideas materializadas. En el ámbito empresarial, los objetivos pueden incluir el crecimiento y la expansión del negocio, la innovación y la diferenciación en el mercado, y la creación de valor tanto para los clientes como para la sociedad en general. Según un estudio de Baum, Locke y Smith (2001), los emprendedores que establecen objetivos claros y específicos tienden a tener un mejor desempeño, ya que estos objetivos proporcionan una dirección y un propósito claros, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

6.1.4. Intención de crecimiento

La intención de crecimiento empresarial es un factor crucial que determina el éxito y la expansión de las empresas, especialmente en el contexto de las micro y pequeñas empresas (MYPEs). Esta intención se refiere a la disposición y el deseo de los emprendedores de hacer crecer sus negocios, lo cual puede manifestarse en diversas formas, como la expansión de mercados, el aumento de la capacidad productiva o la diversificación de productos y servicios. Según Davidsson, sugiere que los emprendedores con una fuerte orientación hacia el crecimiento tienden a buscar activamente oportunidades y recursos que les permitan expandir sus negocios (1991).

6.1.5. Motivación del crecimiento

La motivación del crecimiento empresarial se refiere a los factores y fuerzas que impulsan a una empresa a expandirse y mejorar su desempeño. Según Economipedia, el crecimiento empresarial se entiende como el avance que alcanza una organización en aspectos como la rentabilidad, la innovación de productos, el aumento de su base de clientes y el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado (Orellana Niriam, 2020). Este desarrollo es clave para la sostenibilidad a largo plazo, ya que facilita la atracción de nuevos consumidores, talento humano y recursos financieros relevantes. Por otro lado, un estudio de la Universidad de Harvard señala que la innovación y la capacidad de adaptación son cruciales para el crecimiento sostenido (Harvard Business Review, 2023). Además, la motivación de los empleados y su alineación con los objetivos organizacionales juegan un papel fundamental en el éxito empresarial (Up Spain, 2023).

6.2. Factores de la Dimensión de Negocio

6.2.1. Tamaño y Edad de la Empresa

La importancia del tamaño y la edad de la empresa en el crecimiento organizacional es un tema ampliamente estudiado en la literatura empresarial. El tamaño de una empresa, generalmente medido por el número de empleados o el volumen de ventas, puede influir significativamente en su capacidad para competir en el mercado, acceder a recursos financieros y tecnológicos, y atraer talento. Según Coad (2009), las empresas más jóvenes tienden a ser más dinámicas y flexibles, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Sin embargo, las empresas más antiguas suelen tener una base de clientes establecida y una mayor experiencia en la gestión de operaciones, lo que puede contribuir a un crecimiento sostenido a largo plazo. Por otro lado, Moreno y Casillas sugieren que el tamaño inicial de la empresa es un predictor significativo de su capacidad de crecimiento futuro, ya que las empresas más grandes tienen más recursos para superar las barreras iniciales y escalar sus operaciones (2007).

6.2.2. Ubicación geográfica

La elección de una ubicación adecuada puede influir significativamente en la visibilidad, accesibilidad y alcance de mercado de la empresa. Según un estudio de Porter (1998), la proximidad a los mercados clave y a los proveedores puede mejorar la eficiencia operativa y reducir costos logísticos, lo que a su vez puede aumentar la competitividad de la empresa. Además, la ubicación estratégica puede facilitar el acceso a una fuerza laboral calificada, lo cual es crucial para el desarrollo y la innovación empresarial (Florida, 2002). Según un estudio de McCann y Folta (2008), los autores sugieren que las empresas ubicadas

en áreas metropolitanas tienden a tener un mejor desempeño debido a la mayor disponibilidad de infraestructura y servicios.

6.2.3. Aprendizaje, Experiencia y Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento y el aprendizaje permite a las organizaciones aprender y reaprender. Según Vargas (2024), el aprendizaje continuo en las organizaciones es crucial para superar la brecha de habilidades y adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado. La experiencia acumulada permite a las empresas optimizar procesos y resolver problemas de manera más eficiente (Prosci, 2023). Por otro lado, según ConectaPyme, una buena gestión del conocimiento ayuda a retener el talento y mejorar la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten valorados y tienen más oportunidades de crecimiento (2023).

a. Misión, compromiso y Estrategias de Innovación

La misión, el compromiso y las estrategias de innovación son fundamentales para el crecimiento empresarial. Según un estudio de Kaplan y Norton (2008), una misión bien definida puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional al proporcionar un sentido de propósito compartido. Un alto grado de compromiso se refleja en una mayor eficiencia operativa, menor tasa de rotación del personal y una mayor capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. A su vez, las estrategias de innovación son clave para sostener la competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución. La innovación no solo implica el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino que también abarca la optimización de procesos y tecnologías emergentes (Christensen, 2020). Un artículo de Tidd y Bessant destaca que las empresas que implementan estrategias de innovación de manera efectiva pueden lograr un crecimiento sostenido y una ventaja competitiva significativa (2018).

6.2.4. Estrategias de Recursos Humanos

La gestión humana estratégica es un factor esencial para el crecimiento y éxito organizacional, dado que los colaboradores se constituyen como una fuente de ventaja competitiva. Barney (1991) sostiene que las capacidades y recursos humanos son activos valiosos, raros y difíciles de imitar, lo que les confiere a las empresas una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esta perspectiva se refuerza con los hallazgos de Wright, Dunford y Snell (2001), quienes destacan la importancia de alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos organizacionales, para que los empleados no solo contribuyan al crecimiento, sino también a la creación de valor a largo plazo.

Además, Delery y Doty (1996) abordan cómo diferentes enfoques de gestión de recursos humanos (como el enfoque universalista o contingente) pueden influir en el desempeño organizacional, subrayando la importancia de adaptar la estrategia de recursos

humanos al contexto específico de la empresa. En conjunto, estos autores coinciden en que una gestión efectiva del capital humano puede generar no solo un aumento en la productividad, sino también una mayor capacidad de innovación y adaptación en mercados competitivos.

6.2.5. Estrategias de Marketing y Redes con Proveedores

Las estrategias de marketing y las redes con proveedores son fundamentales para asegurar la competitividad y eficiencia de las empresas en el mercado global. Christopher (2005) subraya que las redes de suministro efectivas permiten a las empresas mejorar su propuesta de valor al cliente, al optimizar tiempos y reducir costos en la cadena de suministro, lo que impacta directamente en las estrategias de marketing de una empresa. En esta misma línea, Gadde y Snehota (2000) exploran cómo las relaciones con proveedores pueden ir más allá de lo transaccional, convirtiéndose en asociaciones estratégicas que incrementan la capacidad de innovación y permiten a las empresas adaptarse mejor a los cambios en el mercado.

Por otro lado, Kotler y Keller (2012) destacan que la integración de los proveedores en las estrategias de marketing permite una oferta más coherente y diferenciada, ya que los proveedores pueden proporcionar recursos y conocimientos clave que mejoran el desempeño de la empresa en términos de calidad y servicio. Estos autores coinciden en que la colaboración efectiva con los proveedores no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también refuerza la competitividad de las empresas en un entorno de mercado cada vez más interconectado y complejo.

6.2.6. Exportación e internacionalización

La exportación e internacionalización son factores cruciales en el crecimiento de empresas jóvenes y pequeñas, ya que abren nuevas oportunidades de mercado y amplían el potencial de expansión. Lu y Beamish (2001) enfatizan que la internacionalización mejora el desempeño de las pequeñas empresas, proporcionándoles acceso a mercados más grandes y diversificados, lo cual contribuye al crecimiento a largo plazo. Este proceso permite a las empresas superar las limitaciones impuestas por sus mercados locales, donde el tamaño y la competencia pueden restringir su desarrollo. Zahra et al. (2000) coinciden en que la expansión internacional no solo mejora el rendimiento de las empresas emergentes, sino que también ofrece la oportunidad de adquirir conocimientos tecnológicos y adaptar nuevos modelos de negocio que potencian la innovación.

Por su parte, Davidsson y Wiklund (2010) subrayan que la clave del éxito en la internacionalización radica en identificar oportunidades en mercados globales y en la

capacidad de las empresas para ser flexibles y adaptarse rápidamente a las condiciones del nuevo entorno. Estos autores coinciden en que la internacionalización es un motor esencial para el crecimiento empresarial, permitiendo a las pequeñas empresas expandir sus operaciones y generar ventajas competitivas sostenibles.

6.2.7. Franquicias y Alianzas Estratégicas

Las franquicias ofrecen un modelo probado de negocio que reduce el riesgo para los emprendedores y facilita la expansión de la marca a través de la replicación de un concepto exitoso. Según Carvajal et al. (2021), las alianzas estratégicas permiten a las empresas acceder a recursos y conocimientos que de otro modo no estarían disponibles, mejorando así su competitividad y capacidad de innovación. Por otro lado, las alianzas estratégicas fomentan la transferencia de tecnologías y prácticas innovadoras, lo que es crucial en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

6.3. Factores de la Dimensión de Entorno

6.3.1. Condiciones de mercado, oferta y demanda

En la presente dimensión, un primer factor identificado son las condiciones de mercado, oferta y demanda. Las condiciones de oferta y las condiciones de demanda son factores fundamentales en el análisis de las oportunidades de mercado para los negocios.

Las condiciones de oferta se refieren a los factores que determinan la capacidad de una empresa para producir y distribuir sus productos o servicios. Según da, Achtenhagen y Naldi (2010), la disponibilidad de recursos, la estructura de costos y la eficiencia de las operaciones juegan un papel crucial en el desarrollo competitivo de las organizaciones. Por otro lado, las condiciones de demanda están relacionadas con la percepción y el comportamiento del consumidor. O'Gorman (2001) y Dobbs y Hamilton (2007) argumentan que entender los patrones de demanda, como las preferencias del consumidor y las fluctuaciones del mercado, es esencial para que las empresas adapten su oferta a las necesidades cambiantes del entorno.

Autores recientes como Barney (2020) y Teece (2022) profundizan en cómo la innovación en los procesos y productos puede modificar estas condiciones para ofrecer una ventaja competitiva sostenible en los negocios actuales. Asimismo, Johnson et al. (2021) destacan la importancia de la flexibilidad organizacional para responder rápidamente a los cambios en la demanda y capitalizar nuevas oportunidades de mercado.

6.3.2. Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas

Las políticas públicas y las políticas nacionales o locales desempeñan un papel fundamental en el apoyo al crecimiento de las empresas, especialmente en economías emergentes. Según Cabrero Mendoza (2005), los gobiernos locales en América Latina han asumido un rol clave en la promoción del desarrollo económico a través de políticas que fomentan la competitividad de las empresas, incentivando su integración en la economía local. Por su parte, Dini y Stumpo (2009) destacan que las políticas diferenciadas dirigidas a las medianas y pequeñas empresas (MYPEs) son cruciales para reducir las barreras de entrada al mercado y mejorar la eficiencia productiva, ya que los programas de subvenciones y apoyo técnico permiten a las empresas crecer de manera sostenida.

Asimismo, Avolio y García (2011) enfatizan que, aunque el Estado debería actuar como promotor del crecimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPEs), en muchos casos su intervención ha sido insuficiente, limitando el acceso a la formalización y la capacitación, lo que retrasa su desarrollo.

6.3.3. Marco legal

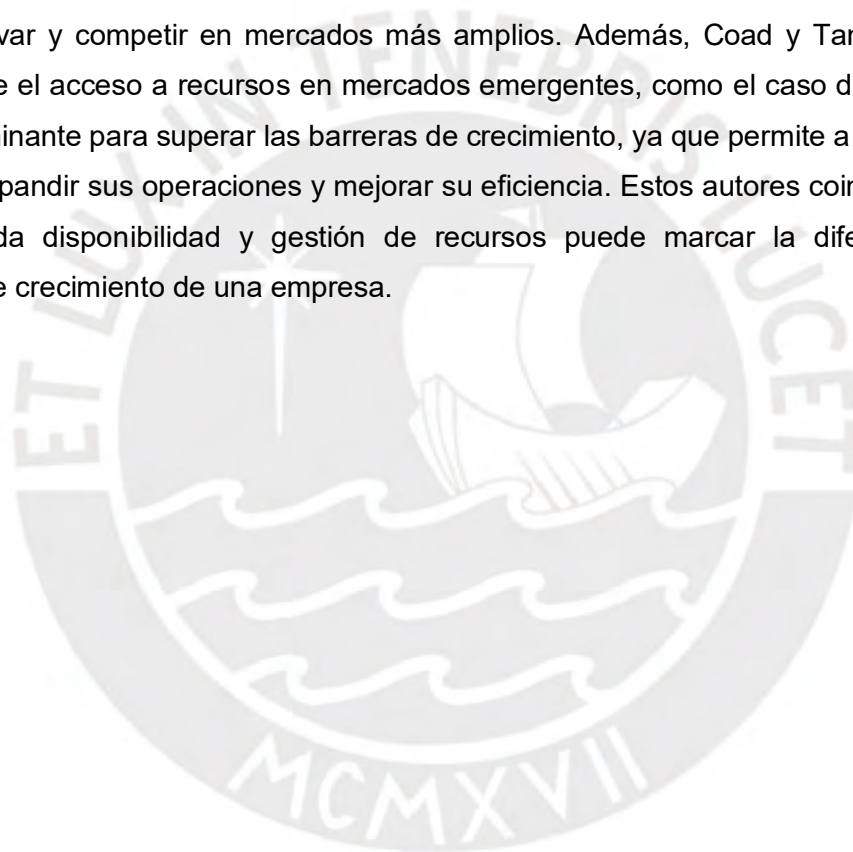
El marco legal y la informalidad empresarial han sido ampliamente discutidos por diversos autores debido a su impacto en el crecimiento económico y la formalización de los negocios, especialmente en economías emergentes. Djankov, La Porta, López-de-Silanes y

Shleifer (2002) argumentan que la regulación excesiva de la entrada a los mercados, en lugar de fomentar el emprendimiento, actúa como una barrera, obligando a muchas empresas a operar en la informalidad para evitar costos y tiempos asociados a la formalización. Esta informalidad no solo afecta la productividad, sino que también limita el acceso a financiamiento y mercados más amplios. En la misma línea, Schneider (2005) destaca que la existencia de economías sumergidas está directamente relacionada con la complejidad regulatoria y la falta de incentivos para la formalización, lo que permite a las empresas evadir impuestos y permanecer competitivas en precios, pero sin contribuir a la economía formal. Finalmente, Hernando de Soto (1989) subraya que en muchos países de América Latina, el marco legal desincentiva la formalización debido a la excesiva burocracia y la falta de acceso a derechos de propiedad claros, lo que lleva a millones de emprendedores a optar por la informalidad como única vía para operar. De Soto resalta la necesidad de reformar las instituciones legales para hacerlas más accesibles y reducir los obstáculos que perpetúan la informalidad. Estos estudios coinciden en que la informalidad, aunque parece

ofrecer soluciones a corto plazo para los emprendedores, a largo plazo limita el crecimiento sostenible de las empresas y las economías nacionales.

6.3.4. Factor de disponibilidad y acceso a los recursos

El acceso a los recursos, como la fuerza laboral, el capital y las materias primas, es esencial para el crecimiento empresarial, particularmente en pequeñas y medianas empresas. Teece (2000) destaca que las empresas que gestionan estratégicamente sus activos de conocimiento y recursos poseen una ventaja competitiva sostenible, lo que les permite adaptarse mejor a los cambios del entorno y mejorar su rendimiento. Wiklund et al. (2003) refuerzan esta idea al señalar que el acceso a recursos no solo es clave para la supervivencia, sino también para el crecimiento de las empresas pequeñas, ya que les permite innovar y competir en mercados más amplios. Además, Coad y Tamvada (2011) subrayan que el acceso a recursos en mercados emergentes, como el caso de India, es un factor determinante para superar las barreras de crecimiento, ya que permite a las empresas pequeñas expandir sus operaciones y mejorar su eficiencia. Estos autores coinciden en que una adecuada disponibilidad y gestión de recursos puede marcar la diferencia en la trayectoria de crecimiento de una empresa.

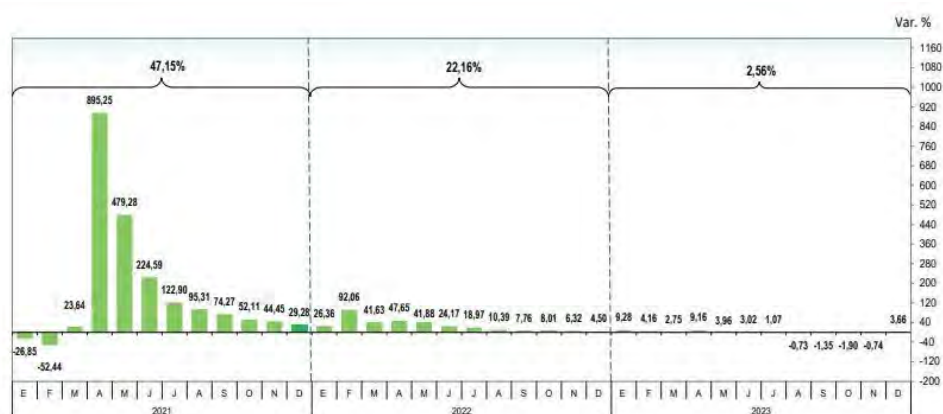


CAPÍTULO 3: SECTOR GASTRONÓMICO - CASO LA MAGDALENA

1. Fast Food en el Perú

Durante la pandemia de COVID-19, el sector de comida rápida en Perú experimentó una notable caída en su mercado. Desde 2020 hasta el primer semestre de 2022, las restricciones sanitarias, el confinamiento y la reducción del aforo en los establecimientos afectaron gravemente a este sector. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector de Alojamiento y Restaurantes, que incluye a los establecimientos de comida rápida, sufrió una caída del 50.44% en 2020 debido a la disminución de la afluencia de clientes y el cierre continuo de sucursales (INEI, 2021). A medida que el país comenzó a reabrir su economía, el crecimiento de los servicios de delivery y la digitalización se convirtieron en factores clave para la recuperación de las empresas de comida rápida durante el 2021 (como se aprecia en el gráfico).

Figura 1: Evaluación mensual de la actividad de restaurantes entre 2021 y 2023



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024)

Para La Magdalena, esta reducción significó la necesidad de adaptarse a nuevas exigencias del mercado, como la diversificación de la oferta y la implementación de estrategias de marketing digital. Además, la disminución en el porcentaje de consumidores en Lima Metropolitana ha obligado a desarrollar propuestas diferenciadas que puedan atraer a la clase media, un público clave para este tipo de negocios.

A medida que el sector ha crecido, los restaurantes han tenido que innovar y ajustarse a las demandas de los consumidores, lo que ha llevado a la creación de conceptos más saludables, enfocados en la preparación de productos naturales que contribuyen a una dieta equilibrada. Algunos ejemplos de establecimientos que han adoptado este enfoque son Siete Sopas, La Lucha Sanguchería Criolla, Quinoa, La Mora, entre otros. (Gestión, 2018, como se citó en Contreras Córdova, Castillo Cárdenas, Sotelo Huerta, & Huerta, 2019).

2. Análisis de los Factores Contextuales

El análisis de los factores que influyen en el entorno empresarial nos permite comprender las realidades y dinámicas competitivas únicas que se desarrollan en el contexto peruano. Las empresas operan en un ambiente con características peculiares que no se replican necesariamente en otros mercados, lo que hace crucial considerar elementos como las políticas gubernamentales, las instituciones, los regímenes tributarios, y el funcionamiento de la logística, la oferta y la demanda. Estos aspectos juegan un papel fundamental en la economía, y al entender cómo funcionan en diferentes países, es posible analizar la posición de Perú en relación con otros mercados. A continuación se procederá a realizar un análisis sobre los factores tomando en cuenta el modelo PESTEL.

2.1. Factores Políticos

Durante el período 2021–2023, el entorno político peruano estuvo marcado por inestabilidad institucional, cambios frecuentes en el gabinete ministerial y conflictos entre el Ejecutivo y el Congreso. A pesar de este contexto, el sector gastronómico recibió apoyo puntual como la Ley N.º 31556, que en 2022 redujo temporalmente el IGV al 8% para restaurantes formales con ingresos anuales menores a 1700 UIT (SUNAT, 2022). Sin embargo, este beneficio fue limitado dado que una gran parte de los restaurantes, especialmente las microempresas como La Magdalena, operan parcialmente en la informalidad. Además, las municipalidades reforzaron sus exigencias en términos de licencias de funcionamiento y condiciones de salubridad, en respuesta a mayores fiscalizaciones sanitarias posteriores a la pandemia (DIGESA, 2022). En 2024, la ausencia de protestas sociales significativas a diferencia del primer trimestre de 2023 permitió que los restaurantes operen con mayor normalidad, especialmente en Lima y el sur del país (Euromonitor, 2025)

2.2. Factores Económicos

Tras la caída del PBI en 2020, la economía peruana experimentó una recuperación en 2021, creciendo 13.3% gracias a la reapertura progresiva de sectores como restaurantes (BCRP, 2022). En 2022, el crecimiento se desaceleró, pero el sector de Alojamiento y Restaurantes mostró un repunte notable del 92.06% en febrero (Comex Perú, 2022). Para 2023, la inflación acumulada cerró en 3.64%, una mejora tras el pico de 8.8% en 2022 causado por la guerra en Ucrania y los problemas en la cadena de suministro global (BCRP, 2023). En 2024, aunque la inflación se mantuvo controlada, el bajo crecimiento económico redujo el poder adquisitivo y empujó a los consumidores a priorizar gastos esenciales. Esto afectó directamente la demanda gastronómica y llevó a los negocios a promover descuentos

y eficiencia operativa (Euromonitor, 2025). Aunque la economía comenzó a repuntar en la segunda mitad del año, el gasto siguió siendo prudente.

2.3. Factores Sociales

Las preferencias de los consumidores cambiaron notablemente en este periodo. En 2021 y 2022, se fortaleció la tendencia hacia productos más saludables, orgánicos y naturales, incluso dentro del fast food. Según Kantar Worldpanel, más del 50% de los peruanos mostraba mayor conciencia sobre el valor nutricional de sus alimentos post-COVID (Kantar, 2021). Paralelamente, se observó una revalorización de los sabores locales. Las marcas que incorporaron platos tradicionales peruanos en su oferta rápida como ají de gallina o causa limeña obtuvieron mayor aceptación por parte de un público que busca identidad y sabor familiar (Matta, 2016; Beltrán & Vergara, 2018). A esto se sumó una creciente valoración de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), donde los consumidores preferían marcas que demostraban compromiso ambiental, equidad laboral y contribución social (Carroll, 2016; Bhattacharya & Sen, 2004). En 2024, aunque los consumidores se mostraron más cautelosos con el gasto, la cultura de socialización en restaurantes, cafés y bares se consolidó. El concepto de restobar y las terrazas en hoteles de 4 y 5 estrellas crecieron en popularidad, indicando que la experiencia gastronómica sigue siendo un valor deseado (Euromonitor, 2025).

2.4. Factores Tecnológicos

Durante estos tres años, la digitalización del sector gastronómico fue acelerada. En 2021, muchas empresas adoptaron soluciones de e-commerce, pagos sin contacto, apps de delivery y estrategias de marketing digital como canales principales para sostener sus ventas (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). En 2022, se profundizó el uso de tecnologías como sistemas de gestión de inventario, big data para análisis de demanda, y automatización en cocina (Chen et al., 2012). Para 2023, la inversión en tecnologías sostenibles (como iluminación LED, reducción de residuos y embalajes biodegradables) se volvió no solo una ventaja competitiva sino también una exigencia del consumidor consciente (Dangelico & Pujari, 2010). En 2024, el delivery continuó siendo clave, especialmente para cadenas de servicio limitado que promovieron sus propias apps o se apoyaron en plataformas como Rappi y PedidosYa. Además, se incorporaron pantallas digitales para autoservicio en nuevos locales, y se observó mayor uso de redes sociales como canal de promoción directa (Euromonitor, 2025).

2.5. Factores Ecológicos

El entorno ecológico se volvió más relevante para el fast food entre 2021 y 2023. La Ley del Plástico y su reglamento, junto con el enfoque del Ministerio del Ambiente en reducir la huella de carbono del sector comercial, impulsaron a muchos negocios a adoptar envases reciclables y biodegradables (MINAM, 2022). Estas medidas no solo respondieron a nuevas normativas, sino también a la presión social de un consumidor que valora la sostenibilidad y prefiere marcas comprometidas con el medio ambiente (OIT, 2021).

En 2024, esta tendencia se mantuvo firme. Aunque no se introdujeron nuevas leyes ambientales específicas, el consumidor urbano joven sigue premiando a las marcas que adoptan buenas prácticas medioambientales, como uso de empaques compostables y reducción de desperdicios (Euromonitor, 2025).

2.6. Factores Legales

El marco legal para el sector gastronómico abarcó desde normas de salubridad y licencias, hasta obligaciones tributarias y laborales. Durante 2021–2023, las empresas debieron cumplir con la normativa sanitaria vigente, incluyendo las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y manipulación de alimentos (DIGESA, 2022). También se reforzaron las exigencias laborales, como el cumplimiento de beneficios sociales, seguros y condiciones adecuadas de trabajo, aspectos críticos para evitar sanciones del Ministerio de Trabajo (ILO, 2022). Adicionalmente, la Ley N.º 31556 buscó aliviar la carga tributaria a pequeñas empresas formales en gastronomía, promoviendo la formalización del sector (SUNAT, 2022). En 2024, el beneficio fiscal de reducción del IGV al 10% para micro y pequeñas empresas del sector se mantuvo, pero su vigencia solo alcanza hasta diciembre de 2024. Su posible eliminación representa una amenaza significativa, ya que muchos negocios no podrían sostener su competitividad sin este incentivo (Euromonitor, 2025).

Tabla 2: Palabras clave presentes en el contexto y análisis Pestel

Subcapítulo	Keyword
Fast Food en el Perú	<p>Inestabilidad institucional y rotación en el Ejecutivo.</p> <p>Ley N.º 31556: reducción temporal del IGV para MYPES.</p> <p>Reforzamiento de licencias y fiscalización sanitaria Cumplimiento del PGH y del Código de Protección al Consumidor.</p>

Tabla 2: Palabras clave presentes en el contexto y análisis PESTEL (Continuación)

Subcapítulo	Keyword
Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación postpandemia con crecimiento irregular del sector. • Inflación y caída del poder adquisitivo. • Desempleo juvenil en zonas urbanas. • Presión por control de costos y eficiencia operativa
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico postpandemia • Inflación y poder adquisitivo en Perú • Recuperación del sector restaurantes • Consumo prudente y promociones
Factores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por comida saludable y orgánica. • Revalorización de la gastronomía peruana tradicional. • Mayor conciencia nutricional post-COVID. • Demanda por empresas con RSC y compromiso social.
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización del canal de ventas y atención al cliente. • Adopción de apps de delivery, pagos sin contacto y marketing digital. • Automatización operativa (cocina, inventario, demanda). • Inversión en tecnologías sostenibles en el rubro gastronómico.
Factores Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación ambiental: Ley del Plástico y medidas del MINAM. • Transición hacia envases biodegradables y compostables. • Presión del consumidor por sostenibilidad. • Reducción de huella de carbono en operaciones comerciales.

Tabla 2: Palabras clave presentes en el contexto y análisis Pestel (Continuación)

Subcapítulo	Keyword
Factores Legales	<ul style="list-style-type: none">• Normativa sanitaria: BPM y manipulación de alimentos.• Obligaciones laborales y beneficios sociales.• Ley N.º 31556 como incentivo tributario para la formalización.• Persistencia de la informalidad en el sector gastronómico

3. Caracterización del Perfil Organizacional de La Magdalena Sanguchería Peruana en el Sector de Comida Rápida

En esta sección se analiza detalladamente el perfil organizacional de la empresa seleccionada para el estudio, destacando su rubro, estructura, misión, visión y otros aspectos relevantes que determinan su posición en el mercado de fast food en Perú.

En los últimos cinco años, el sector de restaurantes y fast food en Perú ha experimentado un crecimiento significativo, con un aumento del 53% en el número de locales, alcanzando un total de 45,582 establecimientos a nivel nacional al cierre de 2016, según Euromonitor. Este crecimiento ha obligado a los restaurantes a innovar y adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, lo que ha impulsado a la creación de conceptos más diversos, como las sangucherías en Lima. Estas sangucherías, muchas de las cuales son negocios familiares, han demostrado una notable capacidad de resistencia y adaptación al mercado. Además, el modelo de negocio de las mismas ha facilitado el surgimiento de pequeñas empresas que no solo se enfocan en la venta de sandwiches, sino que también amplían su oferta con productos variados como cerveza artesanal, jugos, helados, entre otros.

3.1. Objeto de Estudio: La Magdalena Sanguchería Peruana

La empresa La Magdalena se especializa en la adaptación de platos tradicionales peruanos al formato fast food. Su propuesta se basa en fusionar la rica tradición culinaria peruana con la rapidez y conveniencia que exige el mercado actual. Desde su fundación, la empresa ha priorizado ofrecer productos de alta calidad, utilizando ingredientes frescos y de origen local, lo que ha sido clave para su crecimiento y aceptación en el mercado.

La Magdalena ofrece una variedad de productos que incluyen hamburguesas gourmet, sándwiches tradicionales como el "sánguche de chicharrón", y una selección de bebidas autóctonas. Además, proporciona servicios de entrega a domicilio y pedidos en línea a través de su plataforma digital.

3.1.1. Misión

Nuestra misión es ofrecer una experiencia de sabor única y placentera a través de nuestra variada propuesta gastronómica. Nos comprometemos a garantizar la confianza y tranquilidad de nuestros clientes mediante una cuidadosa selección de ingredientes, preparados bajo estrictos estándares de higiene y calidad.

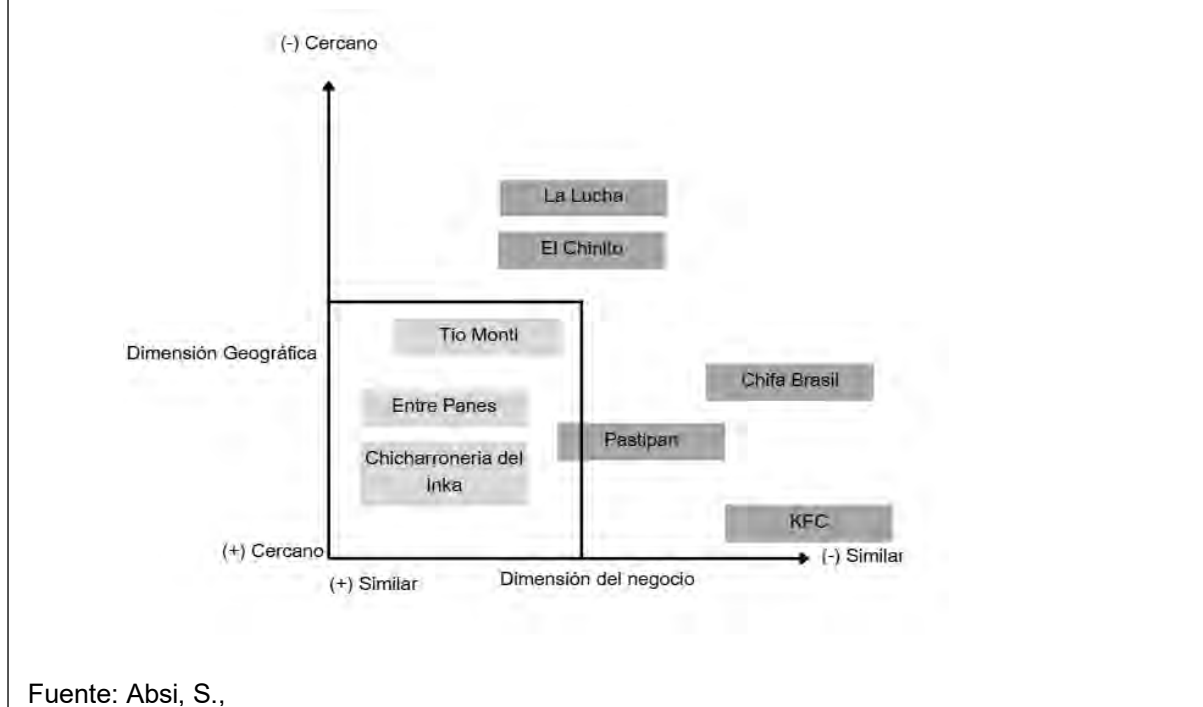
3.1.2. Visión

Ser la empresa más reconocida en Magdalena con proyección a nivel nacional, además de ser una empresa que se destaque por su oferta gastronómica, ambiente y atención.

3.2. Posicionamiento de La Magdalena Sanguchería Peruana

La empresa se posiciona como una opción de fast food que valora la autenticidad y calidad de los ingredientes peruanos, diferenciándose de las cadenas internacionales que ofrecen menús más estandarizados. Este enfoque le ha permitido captar un segmento de consumidores que buscan una experiencia gastronómica rápida sin sacrificar los sabores locales.

Figura 2: Matriz de posicionamiento de La Magdalena Sanguchería Peruana



En la matriz de posicionamiento que compara varios restaurantes en Lima, específicamente en la zona del distrito de Magdalena del Mar. En el eje vertical se representa la dimensión geográfica, indicando la cercanía o lejanía de los establecimientos respecto a un punto de referencia, mientras que en el eje horizontal se evalúa la similitud del negocio en comparación con otros.

En el análisis se observa que restaurantes como "La Lucha" se posicionan cerca del área de Magdalena, pero con un modelo de negocio que se diferencia significativamente de otros competidores. Esto contrasta con establecimientos como "KFC" y "Chifa Brasil", que aunque están ubicados más lejos, presentan una mayor similitud en sus propuestas de negocio. Estos resultados refuerzan la necesidad de que los restaurantes en la zona mantengan una estrategia de diferenciación clara y un monitoreo constante de la competencia para asegurar su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

3.3. Estructura del modelo de negocio de La Magdalena Sanguchería Peruana

La Magdalena cuenta con una estructura organizacional jerárquica que incluye departamentos clave como gestión de infraestructura, que abarca la administración del local principal y el almacén; la gestión de capital humano, que involucra la atracción y selección de talento, capacitación empírica y pago de planilla; y las operaciones logísticas, que cubren la entrada y salida de productos, la atención a incidencias, la transformación de insumos y

aspectos contables. Los procesos clave se dividen en marketing, que se encarga de la estrategia digital y la marca en redes; comercial, que administra la estrategia de ventas y enfoque; y cocina y salón, responsables de la atención de pedidos y requerimientos del usuario.

Tabla 3: Diagrama de Procesos Clave y Procesos de Soporte en La Magdalena Sanguchería Peruana 2023 vs. 2024

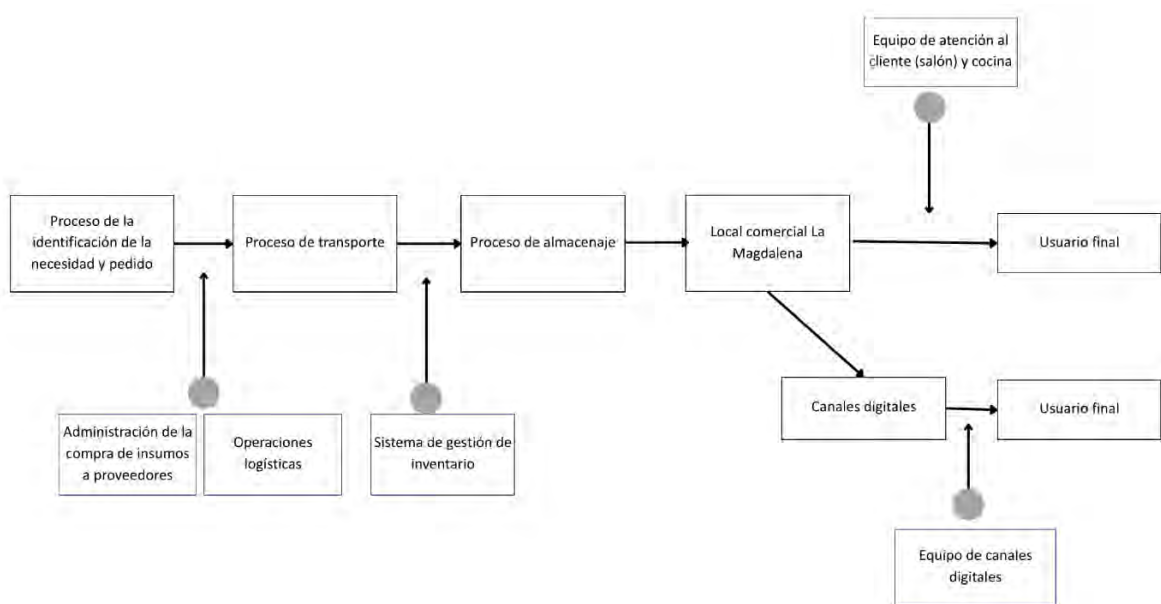
	2023	2024
Procesos estratégicos	El proceso no se encontraba establecido	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Planeamiento estratégico: Empezó a trabajarse en los lineamientos de política interna, así como los objetivos del negocio a mediano y largo plazo • Gestión financiera: Análisis de rentabilidad, proyecciones financieras, decisiones de inversión y control de costos estratégicos • Gestión de marca y posicionamiento: Definición de la identidad organizacional, elaboración de propuesta de valor diferencial y posicionamiento en el mercado local. • Innovación y desarrollo de nuevos productos: Identificación de tendencias gastronómicas y desarrollo de nuevas recetas o formatos de servicio para ganar competitividad.
Procesos operativos		<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Gestión del local comercial, que cuenta a su vez con un almacén. Supervisión de condiciones de insumos, mantenimiento y cumplimiento de normas sanitarias. • Gestión de recursos humanos: Reclutamiento, selección y capacitación de colaboradores. Asimismo se trabaja en el control de horarios, gestión de nómina y desarrollo del clima laboral. • Operaciones y logística: Gestión de compras y almacenamiento de pedidos. Transformación de insumos, control de inventario y gestión contable en caja chica. • Gestión de experiencia del consumidor: Flujo eficiente de atención, limpieza y mantenimiento del ambiente de atención.

Tabla 3: Diagrama de Procesos Clave y Procesos de Soporte en La Magdalena Sanguchería Peruana 2023 vs. 2024 (Continuación)

	2023	2024
Procesos de soporte		<ul style="list-style-type: none"> Marketing: Aplicación de estrategia digital y posicionamiento de marca en redes. Gestión de contenido, elaboración de promociones y campañas. Gestión comercial: Diseño y ejecución de estrategia de ventas. Análisis de precios. Supervisión del desempeño por canales de atención. Cocina y atención en salón: Preparación de alimentos siguiendo los estándares de calidad. Atención directa de pedidos, solución de quejas o sugerencias, y garantizar una buena experiencia en salón. Sistemas y tecnología: Uso de herramientas como POS para cobranza de pedidos. Análisis y reportes de ventas.

Adaptado de Absi, S. et al (2023)

Figura 3: Flujo de negocio de La Magdalena en el año 2023



Adaptado de: Absi, S. et al (2023)

Tabla 4: Business Model Canvas de La Magdalena Sanguchería Peruana recogido en el 2023 y actualizado en el 2024.

<p>Segmentación de cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Magdalena Sanguchería Peruana dirige su propuesta de valor a un público ubicado principalmente en Lima Centro. • Su segmento objetivo abarca tanto a jóvenes como a adultos que valoran los desayunos familiares durante los fines de semana, así como a jóvenes profesionales que buscan un espacio para comer después de la jornada laboral. • Desde el punto de vista psicográfico, apunta a consumidores de clase media que valoran la tradición culinaria y buscan experiencias gastronómicas accesibles pero auténticas. • Conductualmente, el cliente ideal muestra preferencia por productos peruanos, lo que refuerza el posicionamiento de la sanguchería como una marca que celebra la identidad y el sabor nacional.
<p>Propuesta de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de valor de La Magdalena Sanguchería Peruana se basa en ofrecer productos de calidad, con porciones generosas y a un precio accesible, lo que la convierte en una opción atractiva para un amplio público. • Además, la marca busca diferenciarse al revalorizar la historia y tradición del distrito de Magdalena, integrando elementos culturales y simbólicos en su experiencia gastronómica. La combinación de sabor, abundancia y sentido de identidad la posiciona sanguchería auténticamente peruana.
<p>Canales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención directa en el restaurante a través del salón, ofreciendo una experiencia cálida y personalizada. • Ventas a través de aplicativos móviles de delivery (como Rappi, Uber Eats, etc.) • Pedidos mediante la página web oficial o redes sociales, facilitando el contacto directo con el cliente. • Canales digitales que permiten mantener una comunicación constante y fortalecer la fidelización.
<p>Relación con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención cercana y cordial en el local, generando una experiencia acogedora y familiar. • Comunicación activa a través de redes sociales (Instagram, Facebook), donde se responde a consultas, se reciben pedidos y se comparte contenido relacionado con los productos y la cultura peruana. • Fidelización a través de promociones frecuentes, combos especiales y recomendaciones personalizadas. • Escucha activa del cliente sugerencias para mejorar productos o servicio.

Tabla 4: Business Model Canvas de La Magdalena Sanguchería Peruana recogido en el 2023 y actualizado en el 2024 (Continuación)

<p>Recursos clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los recursos clave de La Magdalena Sanguchería Peruana se encuentran las máquinas industriales necesarias para la preparación de sus platos, como asadoras, planchas y equipos de refrigeración, que garantizan eficiencia y calidad en la cocina. • Asimismo, los insumos frescos y de origen local son fundamentales para mantener el sabor tradicional de sus sanguches. • El personal capacitado (desde cocineros hasta atención al cliente) representa un activo esencial para brindar una experiencia satisfactoria y coherente con la propuesta de valor. • Finalmente, las relaciones con proveedores confiables permiten asegurar el abastecimiento continuo y la calidad de los ingredientes, lo cual es clave para la operación diaria del negocio.
<p>Actividades clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producción y preparación diaria de insumos y platos según estándares de calidad. • Creación y costeo de recetas (food cost y costos variables), registradas en un libro de recetas. • Almacenamiento adecuado de insumos, garantizando su frescura y seguridad. • Control de inventario diario y gestión de mermas. • Atención al cliente en salón y coordinación de ventas vía delivery. • Gestión activa de redes sociales para promoción y fidelización. • Análisis financiero regular para evaluar rentabilidad y márgenes por plato. • Innovación constante del menú, adaptado a la temporada y preferencias del cliente.
<p>Socios clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos alimenticios: clave para asegurar la frescura, calidad y disponibilidad de carnes, panes, verduras y otros ingredientes. • Proveedores de maquinaria y equipos gastronómicos: esenciales para el mantenimiento y renovación de herramientas como asadoras, planchas, refrigeradoras y batidoras industriales. • Plataformas de delivery (Rappi, Uber Eats, etc.): socios estratégicos que amplían el alcance del restaurante y facilitan las ventas fuera del local. • Empresas de servicios contables y financieros: apoyan en la gestión administrativa, cumplimiento tributario y control eficiente de gastos.

Tabla 4: Business Model Canvas de La Magdalena Sanguchería Peruana recogido en el 2023 y actualizado en el 2024 (Continuación)

Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores de marketing y diseño: colaboran en la creación de campañas, contenido para redes sociales y fortalecimiento de la marca.
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de insumos alimenticios: incluye carnes, panes, verduras, salsas, embutidos, bebidas y otros ingredientes necesarios para la preparación diaria. • Pago de Arbitrios Municipales y Tributarios. • Pago de personal: sueldos de cocineros, ayudantes de cocina, meseros, cajeros, personal de limpieza y administrativo. • Servicios básicos: agua, electricidad y gas, indispensables para mantener el funcionamiento del local. • Mantenimiento de maquinaria y equipos: revisión y reparación de planchas, refrigeradoras, extractores y otros equipos industriales. • Renta del local: gasto fijo mensual que puede incluir servicios compartidos si el local está en una zona comercial. • Plataformas de delivery: comisiones por venta realizadas a través de aplicativos móviles. • Marketing y publicidad: inversión en redes sociales, diseño gráfico, promociones y campañas digitales. • Empaques y utensilios descartables: necesarios para los pedidos por delivery o para llevar.
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de sándwiches (80% de los ingresos): representan la principal fuente de ingresos del negocio, incluyendo variedades como el sándwich criollo, hamburguesas, pollo, y club sándwiches, muy valorados por su sabor, volumen y buena relación calidad-precio. • Venta de bebidas (20% de los ingresos): corresponde a la oferta complementaria de productos como cafés, jugos, milkshakes, cervezas artesanales y gaseosas, que acompañan los platos principales. • Pedidos en salón y take out: ingresos directos provenientes de clientes que consumen en el restaurante o recogen sus pedidos para llevar. • Ventas por delivery: canal que permite captar nuevos clientes y aumentar ingresos a través de aplicativos móviles. • Promociones y combos: ingresos derivados de estrategias de venta que combinan platos y bebidas a precios especiales.

3.4. Evaluación del estilo de Gestión de La Magdalena Sanguchería Peruana

La evaluación de gestión se basa en una metodología que utiliza ocho criterios, con un puntaje máximo de 100 puntos. Los puntajes se asignan según la evidencia recopilada y

el nivel de avance en cada criterio, clasificando el desempeño en categorías que van desde "Bajo" hasta "Muy alto". Esta evaluación proporciona una visión clara y estructurada del rendimiento organizacional.

En resumen, el puntaje de 53,58% refleja áreas donde la organización tiene fortalezas, como en ciertos aspectos de liderazgo y operaciones, pero también subraya la necesidad de mejoras significativas en la planificación estratégica, gestión de personas, y formalización de procesos y medición.

Asimismo, mediante un análisis FODA, se ha observado con información primaria de la organización presenta fortalezas en calidad, organización de pedidos y personal capacitado, pero enfrenta desafíos como la falta de cohesión interna y problemas en la atención al cliente en momentos de alta demanda. Además, hay riesgos relacionados con la dependencia de su ubicación alquilada y la complejidad de su modelo de negocio. Aprovechar oportunidades en el mercado, como el crecimiento del consumo de comida rápida y el uso de nuevas tecnologías, será esencial para su éxito futuro.

Tabla 5: Matriz FODA de la Magdalena Sanguchería Peruana 2023

Matriz FODA La Magdalena Sanguchería Peruana		
	2023	2024
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Se gestionaban los pedidos de forma ordenada mediante proyecciones en Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no contaba con sistema de gestión de inventario. Por ello, realizaba proyecciones de manera empírica. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con una mejora en la cadena de producción basada en la demanda histórica.
	<ul style="list-style-type: none"> La propuesta de valor combinaba precios accesibles con un alto volumen de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa busca seguir ofreciendo productos de alta calidad y buena cantidad a un precio justo
	<ul style="list-style-type: none"> El personal de cocina y producción capacitado por la jefa administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios

Tabla 5: Matriz FODA de la Magdalena Sanguchería Peruana 2023 (Continuación)

Matriz FODA La Magdalena Sangucheria Peruana		
	2023	2024
FORTALEZAS		<ul style="list-style-type: none"> El equipo humano mostró mayor compromiso y profesionalismo, especialmente en cocina. Se implementaron estrategias promocionales activas en redes sociales y mejoras en la estandarización operativa.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Se gestionaban los pedidos de forma ordenada mediante proyecciones en Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo no fue planeado estratégicamente, por lo que se quedó en stand by (potencial debilidad para la empresa).
	<ul style="list-style-type: none"> Existe una tendencia creciente hacia el consumo de comida rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque del negocio en combinar servicio de comida rápida con una variedad de gastronomía local y enfoque en la cultura peruana
	<ul style="list-style-type: none"> Inicio de difusión de marca por redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor énfasis en contar con plataformas digitales para entregar los pedidos.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> El personal de atención al cliente era muy tímido, lo que dificultaba una segunda interacción con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal de atención tiene dificultades para generar engagement con los clientes, sin embargo reciben recomendaciones para mejorar ese aspecto.
	<ul style="list-style-type: none"> No existía una estructura organizacional clara entre cocina, atención y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene, no hay una estructura consolidada y la alta rotación de personal afectó la continuidad y calidad del servicio.
	<ul style="list-style-type: none"> Había dificultades para procesar pedidos virtuales de manera eficiente, lo que limitaba el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> En menor medida se mantiene. La empresa todavía enfrenta pormenores para operar de forma eficiente durante picos de demanda no pronosticados
	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de automatización en cocina y gestión de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Persiste una baja automatización en la cocina y gestión de pedidos, incrementando los errores.
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa tiene como objetivo principal el crecimiento. No cuenta con planeamiento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene la falta de institucionalización. Aún no se definen la misión, visión y valores organizacionales. Ello se encuentra en proceso.

Tabla 5: Matriz FODA de la Magdalena Sanguchería Peruana 2023 (Continuación)

Matriz FODA La Magdalena Sangucheria Peruana		
	2023	2024
AMENAZAS	El local alquilado pertenecía a la madre del cofundador, lo que generaba dependencia.	Sin cambios
	Relación con proveedores que no cumplen con los plazos de entrega.	Se mantiene cierto grado de dependencia.
	Restaurantes informales pueden ofrecer precios más bajos al no cumplir con normativas laborales y tributarias.	Se mantiene el alto nivel de informalidad empresarial en el sector.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el diseño metodológico empleado para investigar los factores clave de crecimiento en un restaurante peruano de *fast food*. Se adopta un enfoque cualitativo, fundamentado en el estudio de un caso a profundidad, que permite una exploración detallada y contextualizada. Esta metodología facilita la comprensión de cómo los factores de crecimiento han configurado la situación actual de una empresa peruana dedicada al *fast food*. Se discuten también los criterios de la selección de unidades de observación y actores clave, así como las técnicas de recolección y análisis de datos, incluyendo la revisión exhaustiva de literatura y entrevistas exploratorias.

1. Diseño metodológico

1.1. Enfoque y alcance de la investigación

El presente estudio es de naturaleza cualitativa, en vista que la misma investigación pretende entender de manera detallada y profunda los fenómenos complejos y contextuales, explorar en profundidad las experiencias, perspectivas, opiniones y significados (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Asimismo, las características importantes en este tipo de investigación son la adaptabilidad y flexibilidad del enfoque cualitativo, las cuales permiten realizar una investigación más detallada y ajustada a las particularidad del caso (Flick, 2007).

El propósito de esta investigación es netamente descriptivo. En ese sentido se busca conocer cómo la presencia de ciertos factores ha facilitado en el crecimiento en la empresa objeto de estudio. Según Ponce y Pasco (2018), estos tipos de estudios se enfocan en identificar ciertas propiedades y características de un fenómeno organizacional, sin buscar establecer relaciones entre las variables de estudio, enfocándose, en cambio, en ofrecer una representación clara del fenómeno en cuestión. En consecuencia, se busca describir los factores clave de crecimiento en el caso específico de La Magdalena Sanguchería Peruana.

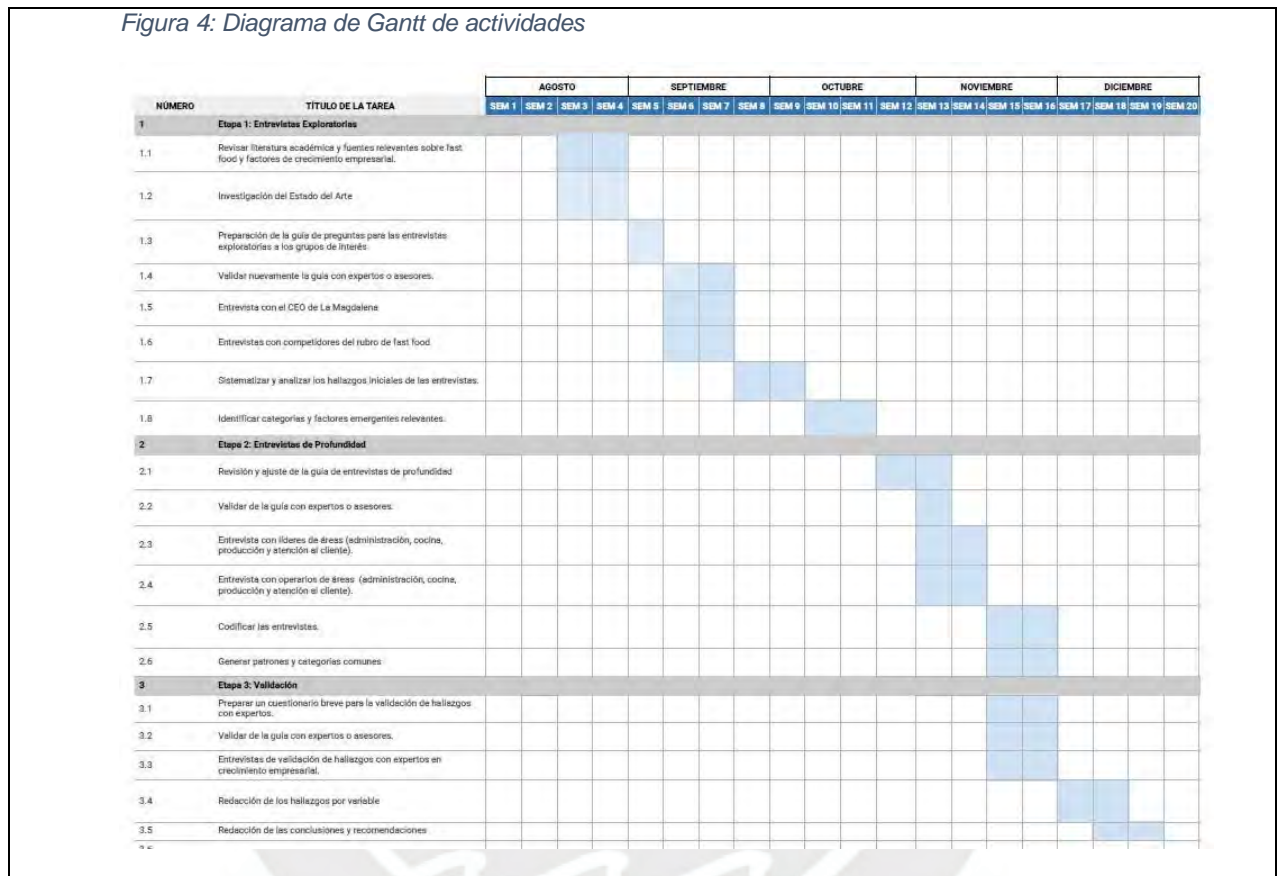
1.2. Estrategia de investigación

Esta investigación se desarrolló mediante el estudio de caso puesto que es una estrategia que analiza minuciosamente algunos casos específicos para obtener una comprensión más profunda de un fenómeno general (Ponce y Pasco, 2018). Además, se tienen tres tipos de estudio: estudio de caso intrínseco, estudio de caso instrumental y estudio de caso colectivo. El desarrollo del caso de estudio de la presente investigación responde a un estudio de caso intrínseco puesto que se desea estudiar un único caso para así comprender su valor intrínseco y singular, sin seleccionarlo por representatividad o para ilustrar problemas generales (Stake, 2005, citado en Jiménez 2016).

1.3. Secuencia Metodológica

La investigación es desarrollada en un plazo estipulado de dieciséis semanas lectivas, empezando desde el 19 de agosto hasta el 16 de diciembre de 2024. Dentro de este plazo, la indagación atravesó por tres etapas; exploratoria, de inmersión y de validación. Cada una de estas etapas requirió el desarrollo de subactividades, las cuales fueron ejecutadas según el diagrama de Gantt siguiente:

Figura 4: Diagrama de Gantt de actividades



En la fase exploratoria, durante las dos primeras semanas académicas se identificó y validó el problema de investigación, tal que se plantearon los objetivos a obtener de la misma. En las siguientes dos semanas; la tres y cuatro, se realizó la consulta de fuentes académicas y científicas relacionadas al crecimiento empresarial y al sector de restaurantes y comida rápida. Obtenido el sustento de la literatura, desde la quinta hasta la séptima semana se preparó y validó la guía de preguntas con expertos, la cual se empleó para las entrevistas con el gerente de La Magdalena y algunos colaboradores de empresas competidoras dentro de Lima Metropolitana. Al culminar la séptima semana con las entrevistas exploratorias ejecutadas, se analizaron los hallazgos iniciales. Finalmente, entre la novena y décima semana se reconocieron los factores de crecimiento más importantes para el desarrollo del caso de estudio. Estas actividades son de suma importancia, pues ayudan a complementar

el conocimiento teórico con la expertise de los especialistas, proporcionando una visión más íntegra a los investigadores.

En la segunda etapa, correspondiente al trabajo de campo, se ejecutó entre las semanas once y catorce. Inicialmente, en las semanas once y doce se diseñó, revisó y validó la guía de entrevista a ser empleada en la fase de inmersión. Esta validación permitió mejorar el planteamiento de las preguntas a ser empleadas dentro de las entrevistas a profundidad con los informantes de La Magdalena, realizadas entre las semanas trece y catorce. Simultáneamente, en la semana catorce se procedió a realizar la codificación de la información.

Por último se realizó la etapa de análisis y síntesis de hallazgos durante las semanas quince y dieciséis. Para ello, primero se compartieron los hallazgos obtenidos del trabajo de campo con expertos. Tras esta validación, se contrastaron dichos hallazgos con lo planteado en la literatura. Este contraste permite comparar la información obtenida con los objetivos establecidos al iniciar la investigación. Con ello, se procede a presentar lo que concluye el estudio y las respectivas recomendaciones para con la empresa y sus estrategias de crecimiento.

1.4. Limitaciones de la investigación

A pesar de los hallazgos obtenidos, el estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas, ya que su superación podría haber permitido alcanzar un diagnóstico más integral y conclusiones con mayor alcance.

En primer lugar, el estudio presentó un sesgo orientado a la información financiera. Las personas responsables de la toma de decisiones dentro de la empresa se mostraron reservadas al momento de compartir datos sensibles relacionados con el desempeño económico del negocio. Esta renuencia limitó la posibilidad de realizar un análisis financiero riguroso, especialmente en lo relacionado a costos operativos y márgenes de rentabilidad. Ante ello, se recurrió a un enfoque deductivo, construyendo métricas tentativas e identificando responsables clave con base en las descripciones operativas ofrecidas por los participantes.

En segundo lugar, durante la fase de trabajo de campo, no fue posible incorporar adecuadamente las perspectivas de clientes ni de proveedores. En el caso de los clientes, se diseñó una encuesta con el objetivo de recoger su percepción sobre el valor del servicio y su experiencia general con la marca. No obstante, debido a una política de confidencialidad establecida por la empresa, no se autorizó la difusión de dicha encuesta. La dirección de La Magdalena expresó su preocupación por la posible exposición de información relacionada con la operación y percepción pública, optando por preservar la relación directa y controlada

con sus consumidores. Esta decisión impidió alcanzar una muestra representativa y confiable, por lo que se descartó el uso del instrumento.

Respecto a los proveedores, tampoco se logró contacto con ellos debido a una política interna que restringe a los socios externos de compartir información con investigadores o terceros ajenos a la organización. Esta medida, orientada a proteger los acuerdos comerciales y logísticos de la empresa, limitó la posibilidad de comprender la red de suministro y su impacto en la operación diaria.

Estas restricciones impidieron una triangulación más completa de la información, lo cual puede entenderse como un sesgo de origen estructural. La investigación se centró en recoger datos desde la perspectiva interna del negocio, sin integrar de forma directa a otros actores clave del ecosistema empresarial.

En conclusión, aunque el estudio logró identificar aspectos fundamentales del funcionamiento y los factores de crecimiento de La Magdalena, las limitaciones mencionadas condicionaron la amplitud del análisis. Para investigaciones futuras, se recomienda establecer mecanismos previos como acuerdos de confidencialidad (NDA), el uso de encuestas digitales con anonimato garantizado y el diseño de estrategias metodológicas que prioricen el involucramiento de actores externos. Estas mejoras no solo enriquecerían la validez del análisis, sino que permitirían obtener conclusiones más representativas y útiles para el sector gastronómico.

2. Selección de las unidades de observación

2.1. Selección del caso organizacional

Para la selección del caso organizacional, se emplea un muestreo no probabilístico, es decir, se seleccionó a la organización objeto de estudio de manera intencionada. El motivo de esta selección es que, se definirán los criterios de selección y muestras según las características y necesidades de la investigación (Johnson, 2014, Hernández Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2013, como se citó en Hernández Sampieri, 2014, p. 76).

2.2. Selección de los actores

Tabla 6: elección de actores para las entrevistas de la etapa exploratoria

Entrevista exploratoria con CEO de la Magdalena Sanguchería Peruana.	
CEO	Jorge Mejía
Entrevista exploratoria con expertos en Crecimiento Empresarial	
Docente del Departamento de Gestión y Alta Dirección PUCP. Licenciado en Administración de empresas por la PUCP. Laboralmente cuenta con experiencia en empresas privadas, familiares y posee conocimientos del sector hidrocarburos, Su enfoque investigador está orientado en el crecimiento de pequeñas empresas.	Fernando Espinoza Pazos
Profesional con Maestría en Administración y Doctorado en Gestión Estratégica. Su enfoque está en la dirección y crecimiento empresarial estratégico.	Jorge Mendoza
Investigador especializado en emprendimiento y startups. Ha publicado diversos trabajos relacionados con este sector. Además, es docente con tres años de experiencia en gestión del crecimiento.	Jubalt Álvarez
Consultor en micro, pequeñas y medianas empresas. Docente del Departamento de Gestión de la PUCP, donde coordina dos áreas específicas. Posee amplia experiencia en el desarrollo empresarial.	Renato Gandolfi
Docente a tiempo parcial del Departamento de Gestión y Alta Dirección. Ingeniero Industrial con Maestría en Administración, Economía e Informática. Cuenta con sólida experiencia en teorías del crecimiento.	Eduardo Peralta

3. Técnicas de recolección

3.1. Técnicas de recojo de información secundaria: Revisión Bibliográfica

La investigación adopta un enfoque descriptivo, lo cual subraya la importancia de revisar fuentes secundarias provenientes de estudios realizados por expertos en áreas como

el Marketplace, la supervivencia empresarial, los factores ambientales y las características específicas del objeto de estudio. Se consultaron artículos académicos, revistas especializadas, tesis de maestría y doctorado, así como fuentes de entidades gubernamentales para este propósito.

3.2. Técnicas de recojo de información primaria: Entrevista exploratoria (con fundadores y expertos)

La presente investigación empezará con una técnica exploratoria con fundadores del objeto de estudio y expertos en crecimiento empresarial, según Fernández-Farina y colaboradores (2017) ya que es fundamental para entender cómo los sujetos de estudio interactúan dentro de su entorno emprendedor, proporcionando una base sólida para análisis más profundos. Además, se deben considerar entrevistas exploratorias con expertos en el tema que tiene como propósito el validar el constructo teórico (Seclen, J., 2024).

En segundo lugar, se procederá a realizar la entrevista en profundidad con el fundador y equipo de la organización de estudio. La entrevista a profundidad es un enfoque cualitativo de investigación en el cual un entrevistador se encuentra directamente con un informante clave para recabar información pertinente sobre el tema de estudio específico (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2020). Así, se podrá analizar los factores de crecimiento en el caso de estudio.

4. Instrumento de medición

El instrumento de medición a emplear será la clasificación propuesta por Vier Machado (2016) en su investigación titulada "Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies" en donde la autora analiza el fenómeno del crecimiento en pequeñas empresas, por medio de una evaluación minuciosa de la literatura en 16 journals especializados. Para ello se clasifican las investigaciones en tres áreas clave: definiciones del crecimiento, factores que lo impulsan y sus consecuencias. Además, la autora destaca la necesidad de estudios futuros que profundicen en la naturaleza compleja y multifacética del crecimiento de pequeñas empresas, considerando tanto las decisiones de los emprendedores como el contexto social y económico que las rodea.

Esta clasificación permite comprender el crecimiento empresarial desde una perspectiva integral y dinámica, superando la visión meramente cuantitativa. Según Davidsson et al. (2006), el crecimiento no solo debe medirse en términos de ventas o empleados, sino también en cuanto a capacidades organizativas, innovación y adaptación al entorno. En esa línea, Moreno y Casillas (2007) resaltan que el crecimiento de las PYMEs

está determinado por una interacción entre factores internos —como la orientación estratégica y los recursos— y factores externos, como el contexto institucional y de mercado.

Además, Machado (2016) subraya la necesidad de estudios futuros que profundicen en la naturaleza compleja y multifacética del crecimiento de pequeñas empresas, considerando tanto las decisiones individuales de los emprendedores como las condiciones sociales y económicas en las que operan. Esto coincide con lo planteado por Wiklund, Patzelt y Shepherd (2009), quienes destacan que el entorno y la motivación del emprendedor son determinantes críticos del crecimiento sostenible.

Por tanto, la utilización de esta clasificación como instrumento de medición permitirá una mayor precisión al analizar los determinantes del crecimiento, proporcionando una base teórica sólida para la interpretación de los resultados y el diseño de recomendaciones pertinentes.

5. Validez del instrumento

El juicio de expertos es un método valioso para validar y confirmar la fiabilidad de una investigación, definido como lo señala los autores se trata de la visión experta de individuos con experiencia reconocida en el campo, quienes son considerados por otros como autoridades cualificadas, capaces de ofrecer información, evidencia, juicios y evaluaciones fundamentadas (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008:29, citado en Robles Garrote & Rojas 2015).

Para validar los instrumentos de medición se utilizaron dos herramientas importantes. Primero, se brindó una carta de consentimiento informado en el que se informó a los participantes que su participación es voluntaria y con fines de investigación académica. La finalidad de brindar esta carta es asegurar la integridad de la información y que esta será empleada para un análisis cualitativo, el cual servirá para brindar recomendaciones y sugerencias de mejora para las ciencias de la gestión y la misma organización. Otra de las herramientas fueron las bitácoras de apunte empleadas por los investigadores. Por medio de estas se pudo llevar a cabo el registro de las conversaciones con los entrevistados, buscando garantizar la información de manera fidedigna. Con esta se pudo respaldar que la información que se obtendría es verídica y libre de sesgos inducidos por alguna parte externa o de los investigadores.

6. Técnicas de análisis de la información

Según Gonzáles y Cano (2010), definen a la codificación como la segmentación de la información según su relación con los objetivos de la investigación. Con ello, sugieren que primero se debe profundizar en el conocimiento de los datos una vez recolectados y

transcritos. Posteriormente, las autoras brindan tres herramientas que podrían ser empleadas para codificar la información clave.

La primera herramienta plantea el codificar la información según fragmentos de entrevistas recopiladas en el levantamiento de información con los actores sujetos de estudio. Esta misma herramienta requiere la definición de cada código con el que se clasificaron los bloques de información. La segunda herramienta plantea exponer los datos de manera interna y externa de los grupos de significados manejados por los sujetos de investigación. Con esta herramienta se podrá manejar conceptos más claros que permitan comparar la información proporcionada por los sujetos informantes. La última herramienta presenta el proceso de redacción de reflexiones analíticas. En esta, las autoras invitan a que por cada insight obtenido de la información se genere un campo interpretativo, de modo que se crea información de forma inferencial, profundizando en los hallazgos (González y Cano, 2010, p. 4-8)

La presente investigación empleó la segunda y tercera herramienta sugeridas por las autoras. En este caso, una vez realizada la inmersión en el caso de estudio, se codificó la información por variables vinculadas al modelo analítico empleado, asimismo, con la data obtenida se pudo realizar inferencias que profundicen el conocimiento, tal que, se genera una información triangulada y más concisa.

En primera instancia, una vez recopilados los datos, se organizó la información por secciones elaboradas en la guía de entrevista. Posterior a ello, se empleó una herramienta de procesamiento de texto. Con esta, se logró recopilar las ideas sustanciales de los participantes, tal que se organizan en una matriz que plasme las opiniones de los informantes. Una vez obtenida esta recopilación de información, se complementaron estos datos con la información registrada en la bitácora de apuntes empleada durante las entrevistas. En otras palabras, se trianguló la información para obtener un conjunto de datos consolidado y coherente.

7. Confiabilidad del análisis

Dadas las características cualitativas de la investigación, se prevé que los resultados gozarán de bajo nivel de confiabilidad. Según las definiciones de Hernández Sampieri et al., (2013), Kellstedt y Whitten (2013) y Ward y Street (2009), el instrumento de medición y el análisis de datos no serían confiables dado que la repetición del mismo no generaría resultados iguales (como se cita en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200).

En ese sentido, se utilizaron dos técnicas fundamentales: la "triangulación", que consiste en integrar diversas fuentes de datos, perspectivas teóricas, observaciones y

métodos, y las grabaciones de audio y video, que facilitaron la observación y el análisis repetido de los eventos con la ayuda de diferentes investigadores. (Plaza Guzmán et al., 2017).

8. Ética de la investigación

Durante el desarrollo de la presente investigación, se respetaron plenamente los principios éticos establecidos por la Pontificia Universidad Católica del Perú, en línea con las directrices del Vicerrectorado de Investigación. Se tuvo especial cuidado en garantizar la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, así como en asegurar que la recolección de datos se realizara de manera voluntaria, informada y sin riesgo para las personas ni para la empresa involucrada.

Para ello, se elaboraron y distribuyeron documentos de consentimiento informado a todos los actores entrevistados, incluyendo al cofundador, colaboradores y expertos del sector en crecimiento empresarial. Se explicó con claridad el objetivo del estudio y el uso de la información recolectada, con el propósito de evitar cualquier perjuicio potencial, ya sea físico, psicológico, reputacional o económico. Asimismo, se dejó abierta la opción de mantener en reserva cualquier información sensible que los participantes no desearan compartir públicamente.

En cuanto al tratamiento de la información, los investigadores actuaron con integridad, manejando los datos de forma objetiva, transparente y coherente con la realidad observada. Se evitó cualquier distorsión o sesgo que pudiera afectar la autonomía del investigador o la veracidad del análisis.

Además, se respetó la propiedad intelectual de todas las fuentes utilizadas, citando adecuadamente a los autores y evitando cualquier forma de plagio. Al concluir el estudio, se contempló la posibilidad de compartir una retroalimentación general al representante de La Magdalena Sanguchería Peruana, con el fin de que los hallazgos puedan contribuir al fortalecimiento de su gestión organizativa y a la toma de decisiones estratégicas.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la fase de inmersión de caso realizada a los grupos de interés internos y externos. Esta información se consolidó con los hallazgos de la posterior validación con expertos y con las fuentes secundarias que respaldan el fundamento teórico. De esta manera, se procede a realizar una síntesis de los hallazgos encontrados, a fin de reconocer cuáles son los que han tenido mayor nivel de incidencia basándose en las respuestas obtenidas por los sujetos de estudio.

1. Hallazgos de entrevista

Tomando como insumos a las entrevistas con el gerente general, la jefa del área administrativa y colaboradores de áreas funcionales de la empresa La Magdalena Sanguchería Peruana y la validación de los hallazgos con expertos, se procede a sistematizar la información a miras de una mejor comprensión.

2. Sistematización de la información

Para sistematizar el conocimiento, primero se desarrolla la codificación de las variables de crecimiento seleccionadas para este caso de estudio. Después, se detallan las subvariables que se derivan de los ítems principales y cómo se llegó a la definición de estas subvariables.

2.1. Codificación

Sobre el análisis de los hallazgos obtenidos en esta fase, se realizaron seis (6) entrevistas de campo, las cuales fueron transcritas y analizadas a fin de generar una mayor profundización en el estudio de los factores de crecimiento en la empresa La Magdalena Sanguchería Peruana.

Si bien existen herramientas tecnológicas como Atlas.ti o NVivo que facilitan el análisis cualitativo mediante la codificación asistida por software, en esta investigación se optó por un enfoque manual. Esta decisión se basó en dos razones principales. En primer lugar, dado el número acotado de entrevistas realizadas (seis en total), el volumen de datos fue manejable sin requerir una herramienta computacional especializada, permitiendo una lectura más cercana, reflexiva y contextual de cada testimonio.

En segundo lugar, se buscó favorecer una codificación inductiva, centrada en la interpretación directa del contenido por parte de los investigadores lo cual facilitó la identificación de matices y significados implícitos que podrían haberse diluido en un proceso automatizado. Según Saldaña (2016), en investigaciones de alcance exploratorio, el análisis

manual puede enriquecer la comprensión de los patrones emergentes al permitir un contacto más profundo con los datos.

Por estas razones, la codificación y categorización se realizaron de manera manual, garantizando rigurosidad en el tratamiento de la información y coherencia con los objetivos metodológicos del estudio.

Tabla 7: Red de relaciones entre los códigos

Categoría		Factores	Código
Agente	Trayecto educativo	Formación Continua	A1
		Criterios de selección	A2
	Experiencia y trayectoria	Lecciones aprendidas	A3
		Cualidades y habilidades necesarias	A4
	Motivación	Motivadores de colaboración	A5
Negocio	Estrategia de marketing y redes con proveedores	Estrategias de comunicación de productos	N1
	Visión estratégica	Misión, visión y valores	N2
	Estrategia de Recursos Humanos	Capacitación	N3
	Estrategia de Innovación	Estrategias de competitividad	N4
	Gestión comercial	Relación con los clientes	N5
		Crecimiento y rentabilidad (Rentabilidad y crecimiento)	N6
Entorno	Condiciones de mercado	Preferencias del consumidor	E1
		Percepciones del servicio (Rapidez y calidad)	E2
		Respuesta ante prácticas del sector	E3
	Acceso a recursos	Recursos esenciales	E4
		Acceso a capital privado o público (como impulsor de negocio)	E5
	Políticas Públicas	Regímenes tributarios y política fiscal	E6

Tabla 8: Selección de actores del sujeto de estudio

Entrevista a profundidad con los colaboradores de La Magdalena	
Colaborador en área administrativa	Jaquelin Milagros Cuarez Mendoza
Colaborador en área de cocina	Wendy Marisol Cruzado Quispe
Jefa de Salón	Nicole Perez Carrillo
Colaborador en área de atención al cliente	Christopher Joseph Rivera Valencia
CEO	Jorge Alfonso Mejía Galarreta

2.2. Análisis de los factores que inciden en el crecimiento del caso de estudio

2.2.1. Factores de la Dimensión de Agente

a. A1: Trayecto Educativo

Sobre la formación académica, por medio de las entrevistas a profundidad se pudo conocer que si bien la preparación es importante, no es lo más determinante para llevar a cabo el desarrollo del negocio. En vez de enfatizar en la preparación académica, se consideran resaltantes el contar con experiencia previa así como tener disposición y ganas de aprender.

Según Jorge Mejía, cofundador de la empresa, reconoció que cuenta con formación profesional universitaria, más esta formación no ha sido tan afín al rol que ejerce en su cargo administrativo. Si bien esta formación académica no guarda relación con las actividades que desempeña, afirma que el grado académico le ayudó a generar disciplina, la cual es una virtud que le ha servido para mantenerse firme en su decisión de prosperar junto al negocio.

En palabras de Jaqueline, jefa del área administrativa, reconoce que la preparación es importante para su desempeño, pero esta requiere de ser complementada junto a experiencia previa relacionada a la tarea que debe cumplirse.

En el área operativa, se obtuvo información facilitada por las encargadas de la atención en salón y la encargada del área de cocina. En el caso del área de atención en salón, esta es gestionada por Nicole, quien cuenta con tres años de experiencia dentro de La Magdalena. Sobre la relevancia del trayecto educativo, indicó que la formación continua ha sido crucial, pues le ha aportado el bagaje necesario para desempeñarse en su cargo y seguir creciendo profesionalmente.

En el caso del área de cocina, esta se encuentra gestionada por Marisol, quien tiene dos años de experiencia colaborando en La Magdalena. Como indicó ella, señala que la

formación juega un papel importante. Su perspectiva se ha visto reforzada dado que estudia Administración de empresas, por lo que, además de adquirir conocimientos adquiridos en la empresa, ha aprendido más sobre el funcionamiento del negocio vinculando su experiencia con lo que aprende en el pregrado.

Finalmente, Christopher Rivera, el barista encargado de la preparación de las bebidas compartió su punto de vista. Acerca de la formación, resaltó que, si bien la formación puede ayudar a escalar más en la empresa, son las ganas y la disposición para aprender las que permiten abrirse paso dentro de la organización.

Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que si bien la formación puede ayudar mejorando la comprensión del negocio y su funcionamiento, hay aspectos intrínsecos como la motivación, disposición y ganas de aprender las que permiten formarse y adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones. Asimismo, el tipo de preparación podría diferenciarse según los roles de trabajo y las funciones propias del puesto. Ello es congruente con lo afirmado por el magíster Fernando Espinoza, quien afirma que la formación para un negocio de este sector puede depender del tipo de áreas involucradas. En el caso de los colaboradores de áreas operativas, podrían ser capacitados en servicios o manejo de insumos, mientras que la jefatura administrativa y los socios podrían ser capacitados en roles más estratégicos y de Alta Dirección (comunicación personal, 2024)

Como opinión propia de los autores, se considera que para emprender un negocio con intenciones de crecer no es indispensable contar con una formación académica. No obstante, sí es importante contar con conocimientos sobre el funcionamiento del sector en el que se quiere profundizar. Posteriormente, al momento de llevar a cabo el negocio, desarrollar cursos de formación continua para mejorar las competencias y habilidades. El llevar a cabo una idea de negocio requiere a su vez disposición, esfuerzo y procesos de retroalimentación para direccionar el camino de la empresa.

b. A3: Experiencia y trayectoria

Acerca de la experiencia y trayectoria, se identificaron algunas lecciones valiosas con dos miradas distintas: desde un rol administrativo y un rol operativo.

Para el rol administrativo se tiene en consideración a Jorge Mejía y Jaqueline, quienes se encargan de la gestión del negocio, financiamiento, procesos, estrategia y gestión del talento y funcionamiento operativo, respectivamente. Desde esta perspectiva, tanto Jorge como Jaqueline resaltaron una lección aprendida durante el tiempo de gestión: el rol del liderazgo. Jaqueline añadió que desde su rol de liderazgo es necesario transmitir empatía y cortesía con los colaboradores, de tal manera que ellos puedan brindar estos mismos valores

siempre con una sonrisa y pensando en garantizar la mejor atención para los clientes. Por su lado, Jorge explica su rol de líder reconociéndose como un gerente que ayuda a su equipo de trabajo guiándolos con el ejemplo. Pero añade además que, una de las lecciones aprendidas para todos los líderes es que deben tomar sus decisiones basándose en un respaldo analítico e información histórica.

Desde la mirada del rol operativo, se rescatan algunos tópicos importantes adquiridos del trabajo continuo. Por ejemplo, para el área encargada del salón, contar con un equipo relativamente estable en un sector caracterizado por la elevada rotación de personal ha permitido generar más engagement y fidelización en los colaboradores, las cuales se han consolidado en una mejor atención al cliente. En el caso del área de cocina, una lección imprescindible es que los negocios deben contar con un manual de procedimientos para brindar un servicio de calidad consistente y uniformizado. La Magdalena en este caso, sí cuenta con recetas listadas e indicaciones de preparación, pero propiamente dicho no cuenta con procesos establecidos y que sean de conocimiento de todos los colaboradores. Ello se refleja en que mucho del conocimiento es enseñado de manera empírica, dejando un margen de obviar algunos detalles y que podrían variar en la calidad del producto.

En este sentido, se concluyen tres tópicos importantes. Por un lado, que el liderazgo es una característica muy valorada en tanto se evidencie en el acompañamiento al equipo de trabajo con el cumplimiento de sus objetivos, y brindando el ejemplo de cara a la cultura de la organización. Es el liderazgo el cual genera que los colaboradores se sientan respaldados e identifiquen ciertos valores que dan sentido al rumbo de la organización. Otro de los puntos clave identificados es la percepción del ambiente de trabajo como un generador de engagement, enfatizando lo extraordinario que es contar con un personal motivado a brindar la mejor atención y satisfechos con el equipo y los ambientes de trabajo en un sector que suele caracterizarse por la alta rotación de personal. Finalmente, el último punto clave que se identifica es el rol de contar con un manual de procesos y procedimientos en las áreas funcionales. Esta herramienta es indispensable para mantener un trabajo uniformizado y obtener resultados dentro de lo esperado.

Sobre el último punto, a criterio de los autores, el contar con un manual de procesos y procedimientos se puede definir como el más importante a la hora de ejecutar las actividades funcionales del negocio. El liderazgo y el ambiente laboral se ven afectados, cuando no existe una constancia en la entrega de resultados de cara al cliente. Por ello, es necesario que se estandarice las tareas. Según Silva, el hecho de estandarizar permite transmitir el conocimiento sobre cómo ejecutar las operaciones de manera eficiente y que cumplan con las expectativas tanto del cliente como de la empresa (2024, p. 14). Asimismo,

en la misma línea de Silva, el doctor Jubalt Álvarez añadió que la estandarización es necesaria para una empresa como La Magdalena, pues garantiza que procesos como el manejo y la preparación de alimentos estén funcionando y se realicen adecuadamente (comunicación personal, 2024).

c. A5: Motivación

Sobre la motivación, se han identificado tres razones que impulsan al personal a continuar laborando en La Magdalena.

En el caso de Jorge, el cofundador de la empresa, él tiene dos motivadores que lo impulsan a seguir liderando La Magdalena Sanguchería Peruana: una mejor calidad de vida y la nostalgia existente entre fundador y negocio. Para ello, argumenta que busca que el negocio se expanda y crezca a nivel de establecimientos, lo cual, además de generar más rentabilidad conlleva el poder brindarle una mejor calidad de vida para su familia y para sí mismo. Asimismo, reconoce el cariño que siente por haber fundado el negocio y haber trabajado en este durante tanto tiempo. Se podría decir que se trata de un sentido de relación paternal entre el fundador y el llevar a cabo a la empresa.

En los casos de Jaqueline, Marisol y Christopher, los tres participantes reconocieron un detalle en común: el ambiente laboral. En el caso de Jaqueline desde la parte administrativa, comentó que busca ofrecer un ambiente laboral amigable, de tal forma que motive a los colaboradores a sentirse cómodos. Marisol, desde su rol de encargada de cocina mencionó que lo que la motiva a continuar laborando con La Magdalena es la conexión sólida que ha generado con su equipo, resaltando el clima laboral cálido. En el caso de Christopher, relató que desde el proceso de inducción se sintió en confianza debido al recibimiento que se le brindó. Asimismo, reconoció que también le pareció un buen gesto que la empresa le brindara la posibilidad de aprender más sobre la preparación de bebidas y encontró una oportunidad de crecer profesionalmente como barista.

Como síntesis de todos estos insights, se puede reconocer la valoración específica que existe hacia tres aspectos: mejora en calidad de vida, ambiente laboral y clima organizacional. No obstante, como añaden Peña y Villón, hay un punto muy importante a resaltar: las personas tienen necesidades distintas y valoraciones propias las cuales son subjetivas, por lo que es necesario manejar mecanismos que puedan cubrir esas necesidades (2018, p. 13). Por ello, el magíster Renato Gandolfi sugiere que lo que se debe hacer es tratar de conocer a las personas, sus necesidades y sus motivadores. Con ello se podrá elaborar un plan de incentivos más ajustado y que calce con la persona (comunicación personal, 2024).

Ahora bien, la opinión de los autores es la siguiente. Se pudo conocer que La Magdalena brinda ciertos beneficios como brindar desayunos y almuerzos a los colaboradores, así como ciertas facilidades en las horas de trabajo laboradas, lo cual puede ser bien apreciado por los colaboradores. El caso de la empresa es peculiar, dado que goza de cierta solidez a nivel de equipo operativo, lo cual es poco usual en un sector de alto dinamismo y que suele presentar alto nivel de rotación de personal. Por el lado salarial, lo que se podría implementar es una comisión grupal distribuida según el cumplimiento de metas relacionadas a nivel de ventas o calidad de atención. Por el lado no monetario, se podría reconocer al colaborador destacado del mes y que se ofrezca un vale de consumo en negocios vinculados o en empresas terceras. Ello podría de alguna manera cubrir tres necesidades que se dan continuamente. Se brindaría autonomía en tiempos de trabajo, se cubriría la parte salarial, e incluso se trabajaría la parte de reconocimiento laboral.

2.2.2. Factores de la Dimensión Negocio

a. N1: Estrategia de marketing y redes con proveedores

Acercas de la relación con proveedores, como mirada general, se puede decir que para los criterios de selección se prioriza la calidad y precio. En el caso de las estrategias de comunicación de productos, la empresa maneja estrategias de marketing poco agresivas, orientadas a la obtención de un crecimiento lento.

Para llegar a estos hallazgos se tomaron en cuenta los argumentos brindados por los sujetos de estudio. Según Jorge Mejía, la relación entre empresa y proveedores se da siguiendo los estándares que solicita La Magdalena. De manera complementaria, Jaqueline, encargada del área administrativa señaló que la coordinación para el reaprovisionamiento suele darse con dos áreas clientes: el área administrativa y el área de cocina. Para ello, Cocina se encarga de definir el stock necesario y realizar el requerimiento, y es el área administrativa quien se encarga de realizar el pedido.

Asimismo se pudo conocer que, como la empresa no cuenta con procesos formalizados y estandarizados, no se cuentan con criterios para la selección de proveedores. En el momento de la fundación del negocio, la empresa solía relacionarse con los proveedores de los socios de Jorge Mejía, sin embargo, con el paso de los años la misma organización ha empezado a buscar colaboradores que se adecúen al precio y calidad de los productos. No obstante, es relevante considerar que la evaluación de los proveedores no debe limitarse únicamente a los factores de calidad-precio, sino que, como mencionó el magíster Gandolfi en una entrevista personal (2024), resulta esencial comprender qué entiende la empresa por calidad y cómo integra el precio en su estrategia de pricing. Esto

sugiere que los criterios no solo deben responder a estándares básicos, sino también a una estrategia empresarial integral.

En el aspecto de comunicación de productos, se pudo conocer tanto por la parte administrativa como por la parte funcional, los canales de comunicación por los que se anuncian los productos, servicios y ofertas es por la red social de Instagram, el website de la empresa y la página de Facebook. En el caso de las estrategias para atraer nuevos clientes, la parte directiva confía de momento en el boca a boca, y mencionan haber visto un crecimiento lento. En ese sentido, se entiende que la baja inversión en estrategias de atracción de clientes se debe principalmente a que la empresa busca crecer y expandirse a nivel de número de locales, y no esté enfocada en invertir en estrategias que puedan afectar a su patrimonio.

Por todo lo mencionado, se puede afirmar que La Magdalena entabla relaciones comerciales basándose principalmente en los aspectos de calidad y precio. Para el tema de la comunicación de sus productos y servicios, la empresa sigue una táctica de marketing pasiva como el boca a boca, depositando su confianza en que las recomendaciones ayudarán al crecimiento en las ventas. Sobre la estrategia de comunicación organizacional, esta ha estado funcionando según las expectativas. Dadas las condiciones en las que se encuentra la empresa, en proceso de institucionalización, se ha optado por una táctica que será más significativa siempre y cuando se cumpla con la satisfacción de los clientes, quienes compartirán la marca de manera favorable (Ayuso, 2015, p. 49)

Desde el punto de vista de los autores, se coincide con la opinión brindada por el doctor Jubalt Álvarez y el magíster Fernando Espinoza, quienes mencionan que un aspecto que debe considerar la empresa al momento de relacionarse con otras es la confianza. Tal y como mencionó Álvarez, lo más importante para establecer un mecanismo de redes de colaboración es la confianza. Para ello, el comprador debe garantizar capacidad de pago así como sostener una cuota de compra de manera prolongada. En el caso del proveedor, este deberá ser capaz de atender la demanda solicitada por el comprador, y no debe tener dominio en la relación de suministros, dado que ello podría significar un incremento en los precios y las cantidades (comunicación personal, 2024)

b. N2: Visión estratégica

En el aspecto de la visión estratégica, se tomaron en cuenta tres ítems: misión, visión y valores. Una mirada general en estos es que la empresa no ha institucionalizado estos aspectos. Existe cierta noción de alguno de esos, pero no ha sido un aspecto que haya sido compartida o transmitida de la misma manera.

En el caso de Jorge Mejía, comentó que como tal, La Magdalena no sigue una misión definida. En el caso de la visión, el gerente espera que a largo plazo la empresa pueda ser una marca reconocida y representativa en el sector peruano de comida rápida. Asimismo, se proyecta a que la empresa se establezca como una empresa con productos de calidad y con mayor presencia en el mercado a nivel de establecimientos comerciales. Y sobre el tema de valores organizacionales, la empresa no ha institucionalizado de manera formal los valores que la respaldan.

La opinión de Jaqueline sigue la misma línea que Jorge. En el caso de la visión, la encargada administrativa reconoce que la empresa aspira a convertirse en una marca reconocida y con un flujo continuo de clientes. En el caso de la misión, no precisa en una misión clara. Por último, en el caso de los valores, aunque reconoce que no hay valores establecidos de manera formal, resalta que en la práctica la empresa busca brindar un servicio cálido, de calidad, pues este trato generará mayor afinidad con los clientes.

En el caso de las áreas de cocina y atención en salón, las visiones de Marisol y Nicole muestran una identidad más desde un punto de vista de aporte de área- empresa. Por ejemplo, Marisol ve que el aporte de cocina puede ayudar a construir la identidad organizacional de La Magdalena. Al brindar productos de calidad, se crean clientes satisfechos y se crea reputación de marca. En ese sentido, la misión del área es ayudar a construir y consolidar la imagen organizacional. Por el lado de Nicole, desde la atención en salón, reconoce que mediante una buena atención y con productos de calidad se puede fidelizar a los clientes. En ese sentido, el servicio también ayuda a generar satisfacción en los consumidores y aumentando su continuidad con la marca.

Según el magíster Fernando Espinoza, "Es fundamental. Si no se cuenta con una misión, visión y valores compartidos, la empresa no va a crecer. Si las estrategias relacionadas con esa misión no se cumplen, no se alcanzarán los objetivos propuestos. Es necesario que los socios definan estos puntos, pues obtienen un norte claro de hacia dónde están yendo. Van a guiar el rumbo de la empresa". Este enfoque destaca la importancia de formalizar estos conceptos para orientar las decisiones estratégicas de La Magdalena.

En resumen, en cuanto a objetivos empresariales, la empresa ha estado operando sin un rumbo definido. En vista que La Magdalena aspira al crecimiento, debe plantearse junto a los líderes del negocio cuáles son las bases de la empresa. El consolidar a La Magdalena como una organización depende de que pueda combinar su cultura organizacional junto a una misión y visión claras. Según Martos (2009, p. 51) , el plantear la misión empresarial significa plasmar cuál es el propósito de la empresa. Mientras que, el plasmar la visión permite avizorar cuál es el futuro deseado de la organización frente a los competidores (Johnson &

Scholes, 1999, como se citó en Martos, 2009, p. 54). El establecer cuál es la misión, visión y valores de la empresa es fundamental, pues representa las bases en las cuales se sostiene la organización.

A modo de opinión propia, los autores consideran que, de hecho, es necesario que La Magdalena plasme estos fundamentos de manera oficial. Ello será fundamental pues facilitará algunos detalles. En primer lugar, de cara al cliente, la empresa podrá transmitir una imagen organizacional que la distinga del resto. Asimismo, si mantiene sus buenas prácticas, será más atractiva a nivel empresarial, resaltando entre los clientes y siendo mejor valorada por quienes deseen ser parte de ella. A nivel interno, el tener una identidad corporativa permitirá construir de forma permanente una cultura organizacional. Todo ello en conjunto, permitirá que La Magdalena se consolide y sea reconocida para sus grupos de interés.

c. N3: Estrategia de Recursos Humanos

Actualmente, las capacitaciones en La Magdalena se realizan de manera empírica, lideradas por los supervisores inmediatos. Este enfoque limita la profesionalización del equipo, especialmente en áreas críticas como la atención al cliente y la producción, que son esenciales para el crecimiento y posicionamiento del restaurante en el competitivo sector de fast food. Según Jaqueline, Jefa Administrativa, las capacitaciones internas han contribuido al desarrollo del personal; no obstante, reconoce la necesidad de implementar un sistema formal que eleve los estándares de calidad. Esta perspectiva coincide con lo señalado por el magister Renato Gandolfi, quien enfatiza que los planes de capacitación deben alinearse con los objetivos de la empresa y el compromiso del empleado, evitando que estos programas se conviertan en un simple medio para buscar otros trabajos (comunicación personal, 2024). Como refuerzan Roberts y Griffith (2020), la alineación de las estrategias de capacitación con los valores y objetivos organizacionales fomenta la retención de talento y mejora la experiencia del cliente, factores determinantes en industrias de alta competencia como la de fast food.

Por otro lado, Nicole, jefa de Salón, destaca que, aunque los procesos de selección priorizan la experiencia previa, no existe un programa estructurado para la formación de nuevos empleados. Esto afecta directamente la fidelización de los clientes y la eficiencia operativa. El doctor Jubalt Álvarez refuerza esta idea al señalar que “los programas de capacitación son intensivos, no en tiempos, sino en resultados,” y que la estandarización es clave para garantizar procesos bien ejecutados (comunicación personal, 2024). Además, según Baum (2019), los programas de formación que priorizan la estandarización permiten no solo reducir errores operativos, sino también mejorar la calidad del servicio al cliente, un componente esencial para generar lealtad en un mercado altamente competitivo. Asimismo,

Fernando Espinoza, especialista en Recursos Humanos, subraya que un plan de capacitación efectivo debe partir del perfil del puesto, contrastarlo con las necesidades del colaborador y definir las áreas específicas que requieren fortalecimiento. Esto evidencia la importancia de un enfoque personalizado que optimice tanto los servicios como la producción.

En el área de cocina, Marisol, jefa del área, menciona que las habilidades y conocimientos se transmiten de manera informal, lo que limita el crecimiento profesional de los colaboradores y dificulta la estandarización de procesos. Aunque algunos trabajadores han podido rotar entre áreas, este aprendizaje no forma parte de un plan estructurado, lo que podría incentivar la rotación laboral. En este punto, el doctor Álvarez advierte que, en sectores como el fast food, es común capacitar en cortos periodos de tiempo de manera estandarizada, ya que "aprendes rápido y te vas rápido" (comunicación personal, 2024). Sin embargo, expertos como Dobbs y Hamilton sugieren que el éxito en sectores competitivos depende de programas de formación que optimicen el desempeño del personal y refuercen su compromiso con la empresa.

Finalmente, el magister Renato Gandolfi resalta que muchas veces existe una desconexión entre lo planificado y lo ejecutado, señalando que los manuales de funciones y otros documentos formales son poco consultados o recordados (comunicación personal, 2024). Para mitigar este problema, enfatiza la necesidad de trabajar en la negociación entre empleadores y empleados, aterrizando expectativas y adaptando los recursos disponibles. Estas observaciones subrayan la relevancia de implementar un sistema de capacitación formal que no solo eleve los estándares de calidad, sino que también promueva la fidelización del talento y la eficiencia operativa en La Magdalena.

A pesar de la falta de formación formal, La Magdalena intenta motivar a sus empleados mediante incentivos como propinas, descuentos en productos, almuerzos, cenas y actividades especiales en fechas festivas. No obstante, un trabajador de atención al cliente señala que estos beneficios, aunque útiles, no reemplazan la necesidad de capacitaciones enfocadas en habilidades de comunicación y trato al cliente, que mejorarían la calidad del servicio. Por ello, el magíster Fernando Espinoza refuerza esta idea al mencionar que "el esquema remunerativo debe ser acorde al mercado", complementado con incentivos basados en el desempeño (comunicación personal, 2024). Estos deben estar acompañados de indicadores claros de desempeño que permitan a los colaboradores comprender la relación entre sus logros y las recompensas obtenidas, lo cual aumenta la motivación y el compromiso. En la misma línea, Armstrong y Taylor (2020) destacan que los incentivos económicos, aunque importantes, deben complementarse con estrategias como programas de desarrollo

profesional y reconocimiento formal, elementos clave para fortalecer el compromiso del equipo.

Además, el magíster Jorge Mendoza, experto en recursos humanos, menciona que la falta de una carrera profesional clara asociada al sector de fast food dificulta la retención de talento, especialmente en roles operativos con salarios poco competitivos (comunicación personal, 2024). Esta problemática también es destacada por el profesor Álvarez, quien plantea que "algunos [colaboradores] inevitablemente rotarán" y que es esencial preparar a los nuevos empleados con entrenamientos rápidos y de bajo costo para adaptarse a esta realidad. Sin embargo, tanto el doctor Álvarez como el magíster Espinoza coinciden en que la retención no debe depender exclusivamente de incentivos salariales, sino también de factores intrínsecos como el reconocimiento de logros y mecanismos de compensación no monetarios (comunicación personal, 2024). Esto pone en evidencia la necesidad de combinar incentivos económicos con oportunidades reales de crecimiento profesional, lo cual no solo mejoraría la motivación de los empleados, sino que también contribuiría a una mayor estabilidad del equipo.

La falta de un sistema formal de capacitación afecta directamente el desempeño de los empleados en La Magdalena. Según el análisis, la carencia de formación limita la profesionalización en áreas críticas y genera inconsistencias en la atención al cliente y la producción, perjudicando tanto la fidelización de clientes como la eficiencia operativa. De acuerdo con Baum (2019), la capacitación estructurada es fundamental en sectores como el fast food, ya que permite no solo mejorar la calidad del servicio al cliente, sino también estandarizar procesos operativos clave, lo que resulta esencial para competir en mercados altamente dinámicos.

Además, la transmisión empírica de conocimientos dificulta la estandarización de procesos, lo que impacta negativamente en la productividad general del equipo. Jorge, gerente general, resalta que, aunque existen colaboradores con alto potencial, la ausencia de programas estructurados impide su desarrollo pleno. Según Armstrong y Taylor (2020), los programas de formación sostenible permiten identificar y desarrollar talento interno, contribuyendo a la retención del personal y al fortalecimiento de la eficiencia operativa. Expertos coinciden en que la optimización del desempeño depende de implementar sistemas de formación adecuados y sostenibles, ya que estos ayudan a alinear las habilidades del equipo con los objetivos estratégicos de la organización (Deci & Ryan, 2017).

La capacitación empírica en La Magdalena, aunque útil en ciertos casos, limita el desarrollo profesional del equipo y genera inconsistencias operativas, afectando tanto la fidelización de clientes como la eficiencia en producción. Según la opinión de los autores, se

considera que la implementación de un sistema de formación estructurado, alineado con objetivos estratégicos y acompañado de indicadores claros de desempeño, sería clave para mejorar el rendimiento del personal y fortalecer su compromiso. Esto también permitiría estandarizar procesos, reduciendo errores y potenciando la experiencia del cliente.

En términos de motivación, los incentivos actuales como propinas y descuentos son valiosos, pero no reemplazan la necesidad de programas de desarrollo profesional y reconocimiento formal. Combinar incentivos económicos con oportunidades de crecimiento intrínsecas podría fomentar la retención del talento en un sector caracterizado por alta rotación. Finalmente, el desempeño general del equipo se beneficiaría de un enfoque integral que vincule la capacitación formal, el reconocimiento de logros y una clara perspectiva de carrera, asegurando una mayor estabilidad y competitividad del restaurante.

d. N4: Estrategia de Innovación

La Magdalena ha centrado sus esfuerzos en mejorar sus procesos operativos, lo que ha permitido agilizar la atención al cliente y estandarizar prácticas clave. En el área de cocina, por ejemplo, la implementación del proceso de "blanquear la papa" –precocción por cinco minutos antes de freírla– ha reducido significativamente los tiempos de servicio, pasando de varios minutos a solo dos. Esta estrategia no solo optimiza los tiempos de atención, sino que asegura la consistencia en las entregas, un aspecto crítico para el sector de fast food. Según el magister Gandolfi, "mostrar resultados concretos, como el tiempo reducido en el blanqueado de papas, puede inspirar a replicar estas prácticas", lo que evidencia la importancia de medir el impacto de los cambios implementados y comunicarlos a los empleados para fomentar la adopción de innovaciones (comunicación personal, 2024). Como refuerzan Smith y Brown (2019), la estandarización de procesos operativos en restaurantes no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la percepción de calidad por parte del cliente, un factor crucial para fidelizar a la clientela en un mercado competitivo.

Adicionalmente, se han adoptado prácticas internas para mejorar la coordinación entre turnos. Actividades como la limpieza de áreas se organizan previamente a la llegada del siguiente equipo, evitando duplicidad de tareas y promoviendo una transición más eficiente. Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas, como la aplicación "Restaurante.pe", ha facilitado la estandarización de procesos y mejorado la logística interna, contribuyendo a una gestión operativa más eficiente. En este sentido, el magister Fernando Espinoza destaca que "la innovación puede darse de diversas maneras, pero depende mucho de la oportunidad que tengan los colaboradores de proponer mejoras" (comunicación personal, 2024). Este enfoque colaborativo, combinado con el uso de herramientas tecnológicas, refuerza el compromiso del personal y promueve la eficiencia en las

operaciones. Un ejemplo de ello es mencionado por Pérez y Rodríguez (2021), quienes concluyeron que el uso de herramientas digitales en restaurantes ha demostrado mejorar hasta en un 25% la velocidad y precisión de las operaciones, reduciendo errores y tiempos de espera.

En cuanto a la introducción de nuevos productos, estrategias y precios, La Magdalena utiliza un enfoque de "marcha blanca". Este modelo permite realizar pruebas internas antes de lanzar innovaciones al mercado, minimizando riesgos y asegurando que los cambios sean bien recibidos por los clientes. Sin embargo, como advierte el doctor Jubalt Álvarez, "¿cómo pruebas que realmente son productos adecuados a la expectativa del cliente? ¿Cómo mides que estas pruebas tienen éxito?". Estas preguntas resaltan la necesidad de desarrollar métricas claras que evalúen el impacto de estas estrategias en el negocio (comunicación personal, 2024). De acuerdo con Johnson (2020), los procesos de prueba interna son esenciales para minimizar riesgos en lanzamientos, pero su éxito depende de un análisis posterior que incluya encuestas de satisfacción y métricas de desempeño financiero.

La capacidad de adaptarse al mercado y satisfacer las demandas de los clientes ha sido un punto fuerte del restaurante. Según Marisol, jefa de cocina, se han realizado modificaciones en la carta, como la introducción de nuevas presentaciones de sándwiches basadas en pruebas directas con los clientes. Estas acciones reflejan la flexibilidad del equipo para responder a las sugerencias del mercado y del personal, lo que fortalece su competitividad. Como enfatiza el magíster Espinoza, "el hecho de que los colaboradores sugieran en función de los gustos de los consumidores y que sean apoyadas por los líderes es fundamental para la motivación" (comunicación personal, 2024). Esta dinámica no solo fomenta la creatividad del equipo, sino que asegura que las decisiones estén alineadas con las expectativas del mercado. Según Thompson y Andrews (2022), las organizaciones que implementan procesos de co-creación con sus empleados e incorporan ideas del cliente final logran incrementar en un 15% la fidelización y satisfacción del cliente.

En el área de atención al cliente, se han introducido innovaciones como la transición hacia un modelo de servicio en mesa. Según Jaqueline, encargada administrativa, esta estrategia ha incrementado significativamente la satisfacción del cliente, al igual que la incorporación de postres personalizados preparados directamente en las mesas, una propuesta sugerida por el personal. Estos cambios evidencian la capacidad del restaurante para traducir ideas internas en experiencias únicas que mejoren la percepción del cliente. En esta línea, el magíster Gandolfi subraya la importancia de "formalizar innovaciones" y comunicarlas adecuadamente para que estas mejoras se institucionalizan como parte del proceso empresarial, asegurando su sostenibilidad a largo plazo (comunicación personal,

2024). Además, según Wilson y García (2020), las experiencias personalizadas en el servicio al cliente han demostrado ser un factor clave para incrementar la lealtad del cliente y generar diferenciación en un mercado saturado.

Además, un trabajador de atención destacó que los ajustes constantes en los productos y las estrategias de atención han mejorado notablemente la percepción general de los clientes. Este enfoque proactivo, combinado con el uso de herramientas tecnológicas modernas, refuerza la competitividad del restaurante en un mercado dinámico y altamente competitivo. Sin embargo, como señala el magister Mendoza, es importante realizar un análisis de costos detallado en procesos como el "blanqueamiento de papa" para evaluar si es más eficiente tercerizar servicios y aprovechar economías de escala (comunicación personal, 2024). Esto implicaría considerar aspectos logísticos, como el espacio necesario para almacenamiento y congelación, así como la inversión requerida en equipos, a fin de asegurar una gestión eficiente de los recursos.

Las estrategias innovadoras de La Magdalena, como el "blanqueo de papa" y el uso de herramientas tecnológicas, han mejorado la eficiencia operativa y la calidad del servicio, destacando su enfoque proactivo en la optimización de procesos. Sin embargo, considero esencial complementar estas mejoras con un análisis detallado de costos y beneficios para maximizar la rentabilidad y evaluar opciones como la tercerización.

Además, la flexibilidad para adaptarse al mercado mediante pruebas internas y co-creación con colaboradores ha fortalecido la experiencia del cliente y diferenciado al restaurante en un mercado competitivo. Formalizar estas innovaciones y medir su impacto será clave para asegurar su sostenibilidad y mantener su relevancia a largo plazo.

A criterio de los investigadores, La Magdalena está transitando por una serie de prácticas internas orgánicas y a la vez necesarias para mantener su objetivo de crecimiento. No obstante a ello, también se pudo reconocer que el tener mayor apertura a nivel empresarial requiere no descuidar otros aspectos a la par. Por ejemplo, el hecho de implementar innovaciones en los productos y en el servicio puede resultar efectivo en cuanto a la atracción de clientela y al fortalecimiento de la identidad organizacional, sin embargo, si ello no considera un análisis de costos, y sobre todo, no es testeado y monitoreado adecuadamente, puede resultar en pérdidas.

e. N5: Gestión Comercial

La relación cercana con los clientes habituales es uno de los activos más valiosos de La Magdalena. Según Jaqueline, Jefa Administrativa, este vínculo se fortalece gracias al trato cordial y respetuoso que reciben los clientes reiterados. Sin embargo, la alta rotación del

personal y la ausencia de un sistema formalizado de retroalimentación afectan la continuidad y calidad del servicio, lo que contrasta con la recomendación de Kotler y Keller (2016) sobre la necesidad de un enfoque estratégico para mantener relaciones a largo plazo. Además, el magíster Mendoza señala que el éxito de un restaurante depende de identificar y comunicar atributos clave como la rapidez, el sabor y la capacidad de entrega, ya que son elementos innegociables que impulsan la fidelización de los clientes (comunicación personal, 2024).

Nicole, jefa de Salón, refuerza la importancia de la interacción directa en mesa como herramienta clave para capturar retroalimentación y fidelizar al cliente. Además, estrategias como el uso de influencers para promocionar productos han demostrado ser efectivas, alineándose con Zeithaml et al. (2020), quienes destacan la personalización del servicio y el marketing digital como pilares para mejorar la percepción del cliente. Sin embargo, como advierte el magíster Gandolfi, es crucial medir el impacto de estas iniciativas, ya que el uso de influencers puede presentar riesgos, convirtiéndose en críticos de la marca en situaciones adversas (comunicación personal, 2024). La implementación de métricas claras y objetivos definidos permitiría evaluar su efectividad y garantizar su rentabilidad, fortaleciendo la relación con los clientes a largo plazo.

Por su parte, los esfuerzos del equipo de atención al cliente para resolver comentarios negativos de manera inmediata y escalarlos al encargado cuando es necesario reflejan un compromiso con la satisfacción del consumidor, evidenciando la importancia de la comunicación constante y la capacidad de respuesta. En esta línea, el magíster Mendoza destaca que comprender las dinámicas del usuario-cliente y ajustar las estrategias de comunicación y comerciales son elementos clave para mantener la preferencia del consumidor, especialmente en un sector con alta competencia (comunicación personal, 2024).

El crecimiento de La Magdalena está ligado a su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y prever cambios estacionales. Según Marisol, jefa de Cocina, los meses de mayor demanda (junio, julio, noviembre y diciembre) requieren incrementar personal temporalmente para garantizar la atención al cliente. No obstante, una trabajadora del área de cocina resalta la necesidad de planificar también para otras temporadas críticas, como enero, febrero, el Día de la Madre y las Fiestas Patrias. Esto refleja la importancia de implementar una planificación más precisa, como sugiere la teoría de gestión de inventarios y personal de Berman y Evans (2019). A este punto, el doctor Álvarez recomienda evaluar si las promociones o inversiones adicionales generan vacíos presupuestarios, ya que mantenerlas puede no ser viable si los ingresos no justifican los costos (comunicación personal, 2024).

En términos de promoción y posicionamiento, Jorge, encargado de Estrategia y Procesos, destaca que La Magdalena ha sabido aprovechar las temporadas clave mediante promociones estratégicas que atraen a los consumidores. Estas acciones coinciden con las estrategias competitivas de Porter (1985), que resaltan la diferenciación como un factor esencial para el crecimiento sostenido. Asimismo, el magister Gandolfi resalta que iniciativas como las promociones deben ser medidas para evaluar su impacto, estableciendo indicadores específicos que permitan determinar su rentabilidad y contribución al posicionamiento de la marca (comunicación personal, 2024).

La rentabilidad del negocio está estrechamente vinculada a su capacidad de capturar y retener clientes mediante una experiencia de valor percibido. Las promociones estratégicas durante temporadas clave, mencionadas por Jorge, permiten optimizar los ingresos al aprovechar la disposición de los consumidores a responder a incentivos. Además, la integración de marketing digital a través de influencers ha ayudado a posicionar productos de manera efectiva, aumentando las ventas y la percepción de marca. Como indica Zeithaml et al. (2020), la personalización del servicio y la atención a las necesidades del cliente son fundamentales para generar lealtad y, en última instancia, rentabilidad.

La relación con los clientes habituales es uno de los pilares más importantes para La Magdalena, ya que fomenta la fidelización y consolida su posicionamiento en un mercado competitivo. Sin embargo, la rotación del personal y la falta de un sistema estructurado de retroalimentación limitan la continuidad y calidad del servicio, lo que puede debilitar este vínculo a largo plazo. Se considera que implementar métricas claras para evaluar las iniciativas y el establecer un enfoque estratégico en la atención al cliente fortalecería la relación con los consumidores. Además, las interacciones directas en mesa y la resolución inmediata de quejas reflejan un compromiso importante con la satisfacción del cliente, pero deben complementarse con estrategias que aseguren la consistencia del servicio incluso en periodos de alta demanda. En un sector donde la competencia es intensa, combinar personalización del servicio, tecnología y comunicación efectiva permitirá a La Magdalena consolidar su relación con los clientes y mantener su relevancia en el mercado.

2.2.3. Factores de la Dimensión Entorno

a. E1: Condiciones de mercado

El comportamiento de los consumidores en el sector de fast food en Lima refleja una búsqueda constante de experiencias personalizadas, calidad y adaptabilidad. Según Jaqueline, jefa a cargo de La Magdalena, las colaboraciones con influencers han permitido captar la atención de un público joven, especialmente aquellos que priorizan

recomendaciones digitales al momento de elegir dónde comer. Zeithaml et al. (2020) destacan que los consumidores actuales valoran no solo el producto, sino también la atención recibida y la imagen proyectada en redes sociales. Sin embargo, el magister Mendoza advierte que el uso de influencers puede presentar sesgos al estar alineados con las necesidades de promoción del negocio, lo que podría influir de manera desigual en la percepción del cliente (comunicación personal, 2024).

De manera complementaria, Nicole, encargada de Salón, subraya que plataformas como Tik Tok son herramientas clave para captar nuevos públicos y consolidar la imagen del restaurante en un mercado competitivo. Este enfoque está alineado con los hallazgos de Berman y Evans (2019), quienes resaltan que las redes sociales no solo son un medio promocional, sino una herramienta para influir directamente en el comportamiento del consumidor. Además, el doctor Jubalt enfatiza que una estrategia de marketing digital es más efectiva cuando se tiene claramente delimitado el público objetivo, lo que permite diseñar campañas que respondan a las capacidades operativas y de atención del negocio (comunicación personal, 2024). En este contexto, La Magdalena se encuentra en una posición estratégica para capitalizar estas tendencias y fortalecer su conexión con el mercado.

La rapidez en el servicio y la innovación constante en los menús son atributos altamente valorados por los consumidores, según Marisol, responsable de cocina. Estas expectativas coinciden con la perspectiva del magíster Espinoza, quien resalta que el mercado peruano de fast food exige altos estándares de calidad y tiempos de respuesta ágiles (comunicación personal, 2024). Además, el magíster Gandolfi destaca que el análisis de la afluencia por día y hora puede ayudar a identificar momentos de baja concurrencia y diseñar estrategias específicas para captar públicos alternativos en horarios menos habituales, como estudiantes o empleados de empresas cercanas (comunicación personal, 2024). Este tipo de análisis puede resultar crucial para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la satisfacción del cliente en todo momento.

La capacidad de La Magdalena para adaptarse rápidamente a estas expectativas no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también refuerza su competitividad en un sector caracterizado por la abundancia de opciones similares. Así, la combinación de un servicio ágil y una propuesta de valor diferenciada se convierte en un elemento clave para destacar en el mercado limeño.

La implementación de promociones estratégicas y descuentos durante temporadas clave ha sido una herramienta eficaz para captar la atención de consumidores sensibles al costo-beneficio, según Jorge, encargado de Estrategia y Procesos de La Magdalena. Estas

iniciativas se alinean con las estrategias de diferenciación planteadas por Porter (1985), quien destaca que el uso de precios competitivos y promociones puede ser determinante en mercados saturados. El magíster Gandolfi también subraya la importancia de analizar horarios clave y ajustar las promociones a momentos de baja afluencia para maximizar su impacto (comunicación personal, 2024). Esto permite no solo captar nuevos clientes, sino también incrementar la rentabilidad en franjas horarias menos concurridas.

Asimismo, el mercado de fast food en Lima está fuertemente influenciado por la competencia local y la capacidad de los negocios para adaptarse a las demandas cambiantes del consumidor. Kotler y Keller (2016) enfatizan que la diferenciación es esencial en mercados donde la oferta es abundante y homogénea. En este sentido, las promociones de La Magdalena no solo atraen nuevos clientes, sino que también refuerzan su posicionamiento en un entorno dinámico, garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

El mercado de fast food en Lima exige a los negocios adaptarse a consumidores cada vez más influenciados por las redes sociales y la calidad del servicio. Estrategias como el uso de influencers y plataformas como TikTok han permitido a La Magdalena captar la atención de un público joven, aunque este enfoque puede generar sesgos en la percepción del cliente si no se complementa con una propuesta auténtica y coherente. Se considera que La Magdalena debe equilibrar su estrategia digital con un análisis más profundo de las demandas de sus consumidores, como la rapidez en el servicio y la innovación constante en los menús. Además, implementar promociones ajustadas a momentos de baja afluencia y diseñar campañas específicas para públicos alternativos fortalecería su competitividad y sostenibilidad. En un sector tan saturado, la combinación de una propuesta diferenciada y una estrategia digital robusta es esencial para destacar y consolidar su posición en el mercado limeño.

b. E4: Acceso a recursos

El restaurante La Magdalena cuenta con recursos esenciales básicos para sus operaciones diarias, como equipos de refrigeración, congelación y máquinas de sellado al vacío, según Marisol, Jefa de Cocina. Sin embargo, la gestión de inventarios carece de una planificación estructurada, lo que obliga al equipo a recurrir a soluciones de emergencia, como la compra en mercados cercanos, el uso de proveedores alternativos o el apoyo de sucursales y restaurantes vecinos. Este enfoque, aunque demuestra flexibilidad y adaptabilidad, revela la necesidad de implementar un sistema más eficiente y proactivo en la gestión de inventarios. Como señala el magister Espinoza, especialista en recursos humanos, "se podría aplicar el Modelo EOQ, con el que se puede determinar cuánto debe ser el pedido que realizarás a tu proveedor en función de lo que esperas vender, así como cuántas unidades de determinado

insumo se pedirán y cada cuánto tiempo" (comunicación personal, 2024). Esto permitiría minimizar costos y reducir la dependencia de soluciones improvisadas.

Además, el magíster Gandolfi resalta la importancia de diseñar y ejecutar planes de contingencia con métricas claras, asegurando que existan costos asignados para su implementación (comunicación personal, 2024). Este enfoque no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también garantiza una respuesta oportuna ante imprevistos. Según Berman y Evans (2019), una planificación efectiva de los recursos físicos es clave para evitar interrupciones operativas y garantizar la continuidad del servicio. De igual forma, el doctor Jubalt menciona que, en negocios de fast food, es mejor asumir el riesgo de quedarse sin inventario ocasionalmente y realizar compras de emergencia, ya que esto evita el desperdicio de insumos perecederos. No obstante, recomienda un análisis más riguroso de las estadísticas de venta para identificar el punto de equilibrio y gestionar de manera más eficiente los pedidos.

En el ámbito de los recursos humanos, el restaurante utiliza redes sociales para la búsqueda de personal, priorizando candidatos con experiencia y que residan cerca del local. No obstante, Nicole, jefa de Salón, señala que la falta de un sistema formal de recursos humanos afecta la capacidad del restaurante para retener talento, lo que impacta tanto en la productividad como en la experiencia del cliente. Por su parte, Jaqueline, Jefa Administrativa, menciona que los recursos actuales son adecuados, pero enfatiza la necesidad de capacitaciones en comunicación y trato al cliente para mejorar la calidad del servicio. La colaboración con una consultora para desarrollar un manual estandarizado de procesos, liderada por Jorge, responsable de Estrategia y Procesos, representa un avance significativo hacia la optimización de las operaciones. Este esfuerzo está alineado con las recomendaciones de Porter (1985), quien destaca que la estandarización y el uso eficiente de tecnologías son esenciales para mejorar la competitividad en sectores dinámicos.

b.1. E5: Acceso a capital privado y público

En relación con el acceso a capital privado y público, el texto no menciona explícitamente iniciativas específicas en esta área. Sin embargo, las acciones del restaurante, como la colaboración con consultoras y la inversión en equipos básicos, sugieren una capacidad de financiamiento interno limitada a necesidades operativas inmediatas. A pesar de estas capacidades, no existen evidencias de estrategias para acceder a fuentes de financiamiento externo, como créditos privados o programas de apoyo público, que podrían facilitar la expansión o la implementación de programas de mejora continua. Como sugiere el doctor Jubalt, "si ya ha conseguido a alguien que le presta dinero, está bien; pero, si se quiere crecer, es fundamental demostrar capacidad de pago, trabajar con flujos de efectivo y

prospectar ingresos" (comunicación personal, 2024). Este tipo de estrategia permitiría no solo asegurar el acceso a créditos, sino también justificar inversiones en iniciativas de crecimiento.

La falta de planificación financiera a largo plazo se refleja en la dependencia de soluciones improvisadas para cubrir necesidades urgentes, como menciona Marisol en relación con la compra de insumos en casos de emergencia. Esto evidencia la importancia de establecer estrategias de financiamiento que permitan al restaurante responder a estas situaciones de manera más eficiente y evitar interrupciones operativas. Según el magister Espinoza, una gestión financiera más estructurada debería incluir un sistema de monitoreo para prever situaciones imprevistas y establecer un plan de contingencia (comunicación personal, 2024). De igual manera, Berman y Evans (2019) destacan que contar con un plan financiero estructurado es fundamental para garantizar la sostenibilidad del negocio y reducir riesgos asociados a la falta de recursos.

En conclusión, aunque el restaurante tiene cierta capacidad para realizar inversiones básicas, la ausencia de un enfoque estratégico hacia el acceso a capital limita su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. Explorar opciones de financiamiento externo y desarrollar un plan financiero sólido sería un paso esencial para fortalecer la posición de La Magdalena en el competitivo sector de fast food.

El análisis del acceso a recursos en La Magdalena refleja tanto fortalezas como importantes oportunidades de mejora. Si bien el restaurante cuenta con recursos básicos que le permiten operar diariamente, la falta de una planificación estructurada en la gestión de inventarios y recursos humanos genera dependencia de soluciones improvisadas, impactando la eficiencia y la sostenibilidad del negocio. Consideramos que implementar herramientas como el modelo EOQ y desarrollar un plan financiero sólido no solo minimizaría los costos, sino que también fortalecería su capacidad para responder a imprevistos de manera proactiva. Además, la ausencia de estrategias claras para acceder a financiamiento externo, como créditos o programas públicos, limita su potencial de expansión en un mercado competitivo. Para garantizar su sostenibilidad, La Magdalena debe adoptar un enfoque estratégico que combine la optimización de recursos actuales con la exploración de nuevas fuentes de capital y el desarrollo de competencias internas, especialmente en el trato al cliente y la retención de talento.

c. E6: Políticas Públicas

El análisis de las políticas públicas y su impacto en La Magdalena destaca la relación entre las normativas gubernamentales y las operaciones del restaurante. La percepción de los líderes internos y las perspectivas de expertos subrayan la necesidad de mayores

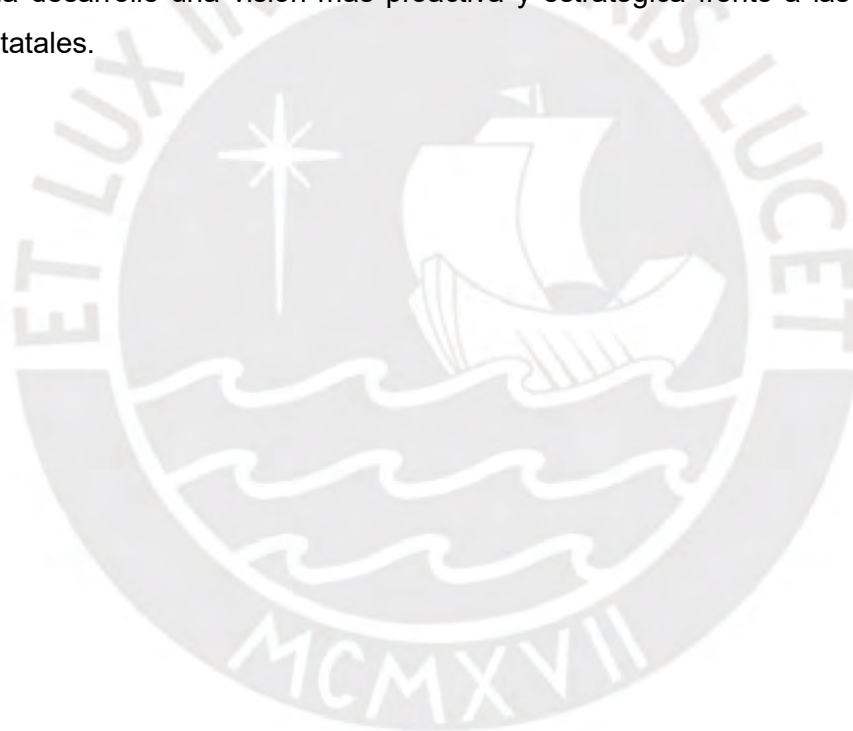
iniciativas por parte del Estado para apoyar el crecimiento de los negocios de fast food y fortalecer su sostenibilidad. Jaqueline, Jefa Administrativa, mencionó que no existe una comunicación activa respecto a normativas relevantes, salvo en casos específicos como inspecciones o quejas. Sin embargo, considera que establecer protocolos de seguridad y salud más robustos podría mejorar la experiencia del cliente y proporcionar un ambiente laboral más seguro. Este punto es consistente con las observaciones del magíster Mendoza, quien señala que, en la industria alimentaria, la gestión profesional de protocolos de seguridad y control de plagas es indispensable para evitar riesgos operativos y legales significativos. Según el experto, la informalidad en este aspecto no solo incrementa costos potenciales, sino que compromete la sostenibilidad del negocio. De manera similar, Martín et al. (2018) subrayan que las regulaciones efectivas de seguridad alimentaria son esenciales para prevenir sanciones y mejorar la confianza del consumidor, especialmente en sectores altamente competitivos.

Por su parte, Nicole, Jefa de Salón, destacó que, si bien se cumplen políticas de salubridad en cocina y prácticas básicas en atención al cliente, no se han explorado beneficios tributarios o incentivos que puedan facilitar la expansión del negocio. En este sentido, el magíster Gandolfi enfatiza que muchas empresas no están aprovechando oportunidades tributarias por desconocimiento, y que contar con el asesoramiento de un abogado tributarista puede generar alternativas de crecimiento razonable. Asimismo, Jubalt menciona que existen recursos públicos disponibles, como programas de digitalización y certificación de calidad, aunque su alcance sigue siendo limitado y poco conocido. Un estudio de Albors-Garrigós et al. (2020) confirma que la digitalización es una herramienta crucial para optimizar procesos y mejorar la competitividad en pequeñas y medianas empresas del sector alimentario, destacando la necesidad de mayores esfuerzos estatales para fomentar su implementación.

Marisol, Jefa de Cocina, señaló que no se han identificado programas estatales o municipales que apoyen directamente las necesidades del negocio, como infraestructura o equipos especializados. Esto refuerza la idea de Kotler y Keller (2016), quienes destacan que los gobiernos pueden desempeñar un papel importante al brindar incentivos fiscales o subsidios que permitan a los restaurantes reinvertir en áreas críticas como tecnología e innovación. De manera similar, el doctor Álvarez menciona que la digitalización y los programas de desarrollo empresarial pueden ser claves para el crecimiento en el sector, aunque la oferta sigue siendo limitada (comunicación personal, 2024). Por otro lado, Jorge, responsable de Estrategia y Procesos, mencionó que el enfoque de La Magdalena está orientado al régimen tributario que les corresponde como pequeña empresa, pero considera que podría haber mayores iniciativas para reducir las cargas impositivas y facilitar la

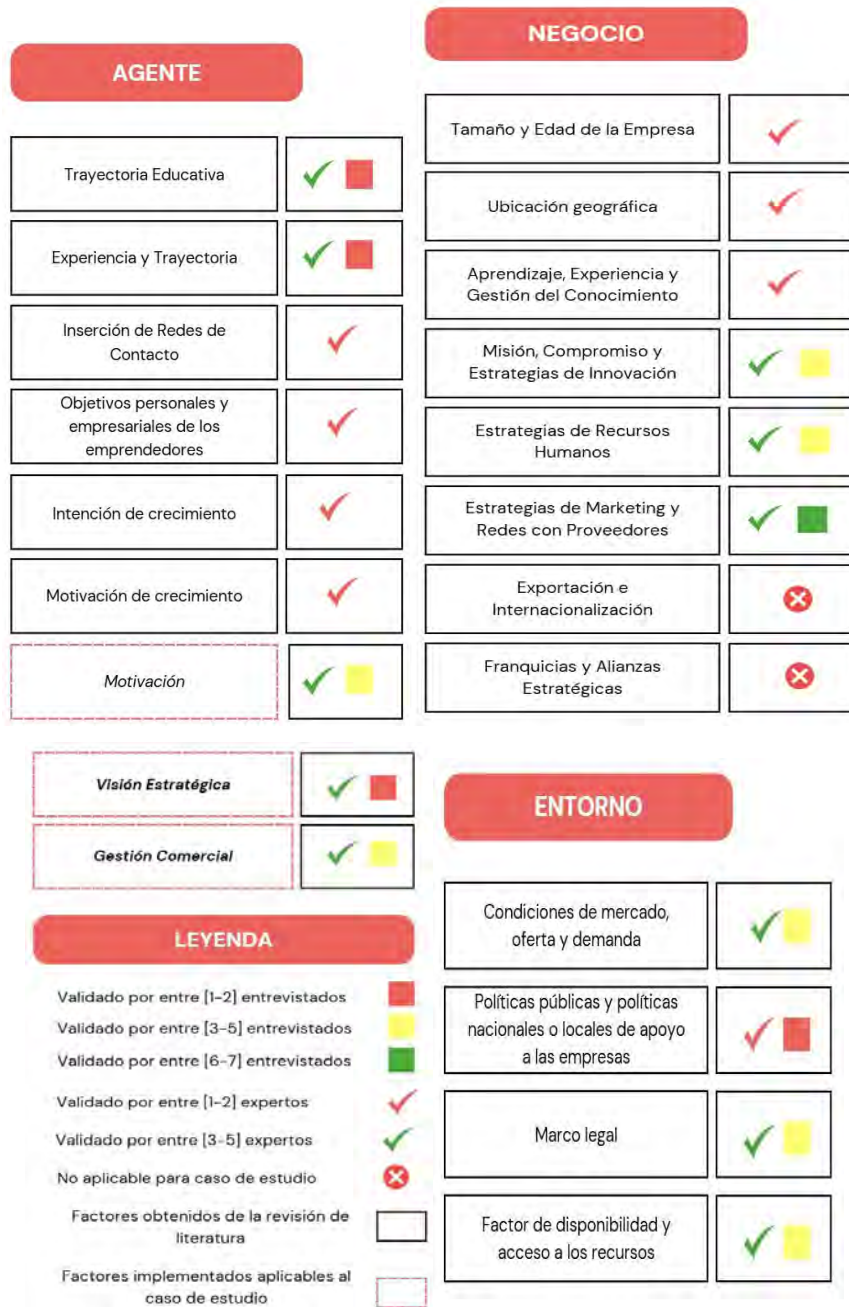
reinversión. Este punto está alineado con las teorías de Porter (1985), que destacan cómo la reducción de barreras tributarias puede incentivar el crecimiento empresarial y mejorar la competitividad. Además, Wie and Shimizu (2021) plantean que los incentivos fiscales bien diseñados no solo impulsan la inversión empresarial, sino que también contribuyen al desarrollo económico local al permitir que las empresas mantengan márgenes de ganancia competitivos.

Finalmente, el magister Gandolfi advierte que el Estado tiende a englobar a muchas empresas bajo una misma normativa, lo que a menudo dificulta que pequeños negocios puedan adaptarse o beneficiarse. Según él, “el gran éxito de las empresas no es por el Estado; ellos son solo cobradores.” En este contexto, la sostenibilidad del negocio dependerá no solo de las políticas públicas existentes, sino también de la capacidad de las empresas para comprenderlas y aprovecharlas estratégicamente. Esto subraya la importancia de que La Magdalena desarrolle una visión más proactiva y estratégica frente a las normativas y beneficios estatales.



A continuación, se presenta una síntesis de los hallazgos:

Figura 5: Síntesis de hallazgos



El trabajo de campo y su análisis posterior permitió agregar dos variables adicionales al modelo de Vier Machado: visión estratégica y gestión comercial. Ambas son variables que deben ser consideradas debido a las características particulares del sector de servicios alimenticios en Perú.

En primer lugar, sobre la Visión Estratégica, durante el desarrollo del análisis cualitativo, se observó que varios hallazgos provenientes de entrevistas con el equipo directivo y operativo de La Magdalena hacían referencia a la ausencia de elementos clave como misión, visión y valores compartidos, lo cual influía directamente en la orientación y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Inicialmente, estos aspectos se encontraban dispersos dentro de otras categorías como liderazgo, cultura organizacional y estrategia empresarial.

Según Johnson y Scholes (1999), en su reconocida obra *Exploring Corporate Strategy*, la visión empresarial constituye una herramienta estratégica fundamental que permite a las organizaciones proyectarse hacia el futuro de forma intencionada y coherente. Para estos autores, una visión bien definida no solo marca el rumbo deseado, sino que también inspira, cohesiona y alinea los esfuerzos del equipo humano con los objetivos de largo plazo. En esta misma línea, el magíster Fernando Espinoza (comunicación personal, 2024) enfatiza que "si no se cuenta con una misión, visión y valores compartidos, la empresa no va a crecer. Si las estrategias relacionadas con esa misión no se cumplen, no se alcanzarán los objetivos propuestos. Es necesario que los socios definan estos puntos, pues obtienen un norte claro de hacia dónde están yendo. Van a guiar el rumbo de la empresa".

De esta manera, misión, visión y valores forman un conjunto coherente y crítico que condiciona el direccionamiento estratégico de cualquier organización. Por estos motivos, en el presente estudio se optó por integrar las definiciones de la autora Vier Machado, agrupando dichos elementos bajo una sola variable denominada visión estratégica, entendida como la capacidad de una organización para definir y proyectar su identidad, propósito y objetivos en función de su sostenibilidad y crecimiento futuro.

Por otro lado, acerca de la Gestión Comercial, el desarrollo de la investigación permitió identificar múltiples variables —como atención al cliente, marketing, fidelización y promociones—, los cuales comparten una base común relacionada con la generación de valor comercial y el fortalecimiento del vínculo con el consumidor. En consonancia con el enfoque de Gandolfi (2020), quien plantea que una gestión comercial efectiva integra todas las acciones que maximizan la relación cliente-negocio y el rendimiento estratégico, se optó por agrupar estos subtemas bajo una sola categoría: *gestión comercial*.

Este enfoque fue respaldado por las entrevistas a dos expertos. El magíster Mendoza resaltó que el éxito de un restaurante depende de comunicar atributos clave como la rapidez, el sabor y la capacidad de entrega, factores esenciales para fidelizar clientes (comunicación personal, 2024). A su vez, Gandolfi advirtió sobre la necesidad de medir el impacto de las iniciativas comerciales, especialmente el uso de influencers, que pueden representar un riesgo reputacional si no se gestionan adecuadamente (comunicación personal, 2024). Ambos coinciden en que comprender las dinámicas del cliente y adaptar las estrategias de comunicación y fidelización es determinante para sostener la preferencia del consumidor en un entorno altamente competitivo. Por estas razones, se decidió incorporar una nueva variable al modelo de análisis, denominada *gestión comercial*, que permite capturar de manera integral este conjunto de prácticas estratégicas clave para el desempeño del negocio.

Tabla 9: Selección de los Factores de Crecimiento Empresarial derivados del modelo analítico de Vier Machado (2016)

Concepto	Dimensiones
Crecimiento empresarial	<p>Factor Agente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayecto educativo • Experiencia y trayectoria • Motivación <p>Factor Negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Marketing y redes de proveedores • Estrategias de Recursos Humanos • Estrategias de Innovación • Visión Estratégica¹ • Gestión Comercial² <p>Factor Entorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de mercado • Acceso a recursos • Políticas Públicas

¹ (Visión Estratégica) y ² (Gestión Comercial), variables añadidas según hallazgos de la fase exploratoria.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo general de la presente investigación es conocer y describir los factores que inciden en el crecimiento empresarial de La Magdalena Sanguchería Peruana, la cual es una pequeña empresa del rubro de fast food entre los años 2023 y 2024. La investigación ha podido recoger fuentes secundarias y primarias del gerente general, jefes de área, colaboradores de la empresa y expertos en el tema.

1.1. Objetivo 1. Construir un marco analítico que permita describir los principales factores que afectan al crecimiento de empresas del sector gastronómico.

Como se detalló anteriormente, el marco analítico empleado para desarrollar esta investigación es la clasificación propuesta por Hilka Vier- Machado en el año 2016. En ella, la autora propone dieciocho (18) variables de crecimiento, las cuales segmenta en tres (3) tipos de factores: Agente, Negocio y Entorno. Para el caso de la empresa sujeto de estudio; La Magdalena Sanguchería Peruana se adaptó el modelo de la autora, de tal manera que se emplean once (11) variables de crecimiento. De estas once, ocho (8) fueron seleccionadas del marco analítico propuesto, mientras que dos de ellas fueron añadidas debido a que se adaptan a la realidad del sector de comida rápida peruana. Asimismo, fueron validadas en conversación con expertos de la materia. Finalmente, una última variable fue sintetizada tomando en cuenta dos variables relacionadas.

Al respecto del factor Agente, Vier-Machado propone las siguientes variables: i) Trayecto educativo, ii) Experiencia y Trayectoria, iii) Inserción de Redes de contacto, iv) Objetivos personales y empresariales del emprendedor, v) Intención de Crecimiento y vi) Motivación de Crecimiento. De estas variables, la investigación considera: i) Trayecto Educativo, ii) Experiencia y Trayectoria y iii) Motivación.

La investigación no contempla la iii) Inserción de Redes de Contacto debido a que estas redes suelen darse con mayor presencia en ciclos de vida iniciales como en microempresas o emprendimientos, los cuales dependen de apoyo de terceros. De igual manera, la variable iv) Objetivos personales y empresariales del emprendedor no fue considerada, dado que es un factor que se encuentra relacionado de manera directa con el planeamiento estratégico del negocio, por lo que se considera dentro del factor vi) Visión Estratégica. Finalmente, no se consideraron las variables v) Intención de Crecimiento y vi) Motivación de Crecimiento de manera independiente, dado que no se puede hablar de crecimiento empresarial sin considerar que este implica tener una intención de emprender y

un motivo o meta por el cual trabajar. Por ello, ambas variables se desarrollan en una nueva variable: c. Motivación

En cuanto al factor relacionado con el Negocio, la autora identifica ocho dimensiones clave: (i) tamaño y antigüedad de la empresa, (ii) ubicación geográfica, (iii) procesos de aprendizaje, experiencia y gestión del conocimiento, (iv) misión, compromiso organizacional y estrategias de innovación, (v) políticas de recursos humanos, (vi) estrategias de marketing y relaciones con proveedores, (vii) actividades de exportación e internacionalización, y (viii) desarrollo de franquicias y alianzas estratégicas.

Sobre el desarrollo de la investigación, esta no contempla i) Tamaño y Edad de la empresa y ii) Ubicación Geográfica ya que son aspectos, que, en conjunto se desarrollan dentro de la Visión Estratégica de la empresa, la cual es una variable que ha sido añadida al modelo original. Sobre la variable iii) Aprendizaje, Experiencia y Gestión del Conocimiento, esta no fue considerada dentro del análisis, dado que se desarrolla en la variable Estrategias de Recursos Humanos. Finalmente, sobre las variables vii) Exportación e Internacionalización y viii) Franquicias y Alianzas Estratégicas, estas no fueron consideradas debido a que La Magdalena se encuentra en una etapa de ciclo de vida empresarial en donde está transitando de una etapa de supervivencia hacia una etapa de Éxito en Desconexión. Ello significa que aún no cuenta con sistemas formales desarrollados, y su aspiración es generar rentabilidad continua. En consecuencia, la empresa no se encuentra lista para afrontar el proceso de internacionalización, y tampoco cuenta con la solvencia financiera necesaria para afrontar el pago de derechos de una franquicia y su respectiva operación.

Finalmente, respecto al factor Entorno, Vier Machado (2016) propone las siguientes cuatro variables: i) Condiciones de mercado, ii) Políticas públicas y políticas nacionales en apoyo a las empresas, iii) Marco legal y iv) Factor de disponibilidad y acceso a recursos.

Sobre el desarrollo de la investigación, esta no contempla iii) marco legal porque el sujeto de estudio es una pequeña empresa y se encuentra bajo el régimen mype tributario. Para dicha categoría, el estado tiene una presencia meramente de autoridad recaudador y fiscalizadora mas no de un rol promotor constante en temas técnicos a menos que la empresa tenga la iniciativa de buscar información y oportunidades dentro del estado.

1.2. Objetivo 2: Analizar el contexto (social, tecnológico, legal y logístico) donde se desenvuelve la Magdalena Sanguchería Peruana.

En segundo lugar, La Magdalena Sanguchería Peruana opera en un entorno empresarial complejo y dinámico donde factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos interactúan para definir oportunidades y desafíos. Su

capacidad para adaptarse a las regulaciones vigentes, aprovechar las tendencias sociales y culturales, implementar tecnologías innovadoras y priorizar la sostenibilidad será clave para consolidar su posición en el mercado. En un sector donde la autenticidad cultural y las prácticas responsables son cada vez más valoradas, el enfoque estratégico de la empresa debe estar orientado hacia la innovación y la gestión eficiente, garantizando su crecimiento sostenible y su competitividad a largo plazo.

El entorno político, legal y económico en el que opera La Magdalena Sanguchería Peruana representa tanto desafíos como oportunidades. El marco regulatorio exige altos estándares de salubridad y prácticas responsables, lo que requiere una cuidadosa adaptación para garantizar el cumplimiento y mantener la confianza de los consumidores. A nivel económico, el crecimiento sostenido del PIB y la reciente estabilización de la inflación brindan un escenario favorable, aunque los costos variables de insumos y la fluctuación en el empleo resaltan la importancia de gestionar eficientemente los recursos y adaptar las estrategias a un mercado laboral diverso y dinámico.

Los factores sociales y tecnológicos son esenciales para responder a las demandas cambiantes de los consumidores. La rica tradición gastronómica peruana y la creciente preferencia por opciones saludables impulsan la necesidad de diversificar los menús, incorporando sabores locales y propuestas nutritivas. Asimismo, la adopción de tecnologías como la automatización y el marketing digital es clave para optimizar operaciones, personalizar experiencias y fortalecer la conexión con los clientes, maximizando la competitividad en un mercado en constante evolución.

Finalmente, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa se han convertido en pilares fundamentales para las empresas del sector. La implementación de prácticas sostenibles, como el uso de envases biodegradables y la reducción de la huella ambiental, no solo cumple con las expectativas regulatorias, sino que también refuerza la percepción positiva de la marca. En conjunto, estos factores destacan la importancia de una gestión integral y estratégica para asegurar el crecimiento sostenible de La Magdalena Sanguchería Peruana en un entorno complejo y competitivo.

1.3. Objetivo 3: Identificar y analizar los factores que facilitan el crecimiento de la Magdalena Sanguchería Peruana.

Tras la investigación se ha identificado que en La Magdalena, los factores que se han desarrollado con mayor presencia son las siguientes seis variables: i) Motivación, ii) Visión Estratégica, iii) Estrategia de Recursos Humanos, iv) Estrategia de Innovación, v) Gestión Comercial, vi). Acceso a recursos.

En primer lugar, la variable motivación, se pudo conocer que quienes conforman la organización tienen diferentes necesidades y por ende sus motivadores pueden variar. La motivación en el contexto de La Magdalena Sanguchería Peruana se facilita mediante la atención a necesidades específicas y subjetivas de los colaboradores, abordando tanto aspectos personales como laborales. Los factores clave incluyen la mejora en la calidad de vida del fundador, impulsada por el deseo de expansión y éxito del negocio, y la creación de un ambiente laboral positivo y de confianza que fomente el sentido de pertenencia y profesionalismo entre los empleados.

En segundo lugar, sobre la variable visión estratégica, esta impulsa el crecimiento de una empresa al guiar sus acciones hacia objetivos claros a largo plazo. En La Magdalena, aunque la misión, visión y valores no están formalizados, existe una orientación implícita hacia ser una marca reconocida y ofrecer calidad en productos y servicios. Esto alinea esfuerzos en áreas clave como cocina y atención al cliente, contribuyendo a la fidelización y a la construcción de una reputación sólida. Institucionalizar esta visión sería clave para potenciar su impacto a nivel organizacional y consolidar su crecimiento en el mercado.

En tercer lugar, sobre la variable estrategia de recursos humanos, la buena gestión permite una consolidación del equipo y planificación de sistemas alineado a los objetivos organizacionales. En el caso de La Magdalena, la implementación de un sistema formal de capacitación alineado con los objetivos estratégicos permitiría estandarizar procesos, reducir errores y optimizar la experiencia del cliente, factores críticos en un sector competitivo como el fast food.

En cuarto lugar, sobre la variable estrategia de innovación, una manera de innovar se puede dar al reconocer el funcionamiento de los procesos, tal que se detectan los cuellos de botella, tal que se corrigen los procesos ineficientes y se obtiene más agilidad. Por otro lado, en el caso de innovación en productos y servicios, prácticas como el "blanqueo de papa" y el uso de herramientas digitales han reducido tiempos de servicio y mejorado la consistencia, lo que fortalece la percepción de calidad y fidelización del cliente. Asimismo, la incorporación de pruebas internas y la co-creación con colaboradores permitirán desarrollar productos y servicios alineados con las expectativas del mercado, diferenciando al restaurante en un entorno competitivo. Para maximizar estos beneficios, es crucial implementar métricas claras que midan el impacto de las innovaciones y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

En quinto lugar, sobre la variable gestión comercial, facilita el crecimiento de una empresa al fortalecer la relación con los clientes mediante estrategias personalizadas, tecnología y comunicación efectiva. En el caso de La Magdalena, su enfoque en la interacción directa con los clientes habituales, el uso estratégico de influencers y las promociones en

temporadas clave han impulsado tanto la fidelización como el posicionamiento en un mercado competitivo. Sin embargo, para garantizar un crecimiento sostenible, es fundamental implementar sistemas estructurados de retroalimentación, métricas claras para evaluar iniciativas y una planificación eficiente que permita adaptarse a la demanda estacional en periodos con alta o baja demanda. De esta forma, la gestión comercial no solo contribuye a la rentabilidad, sino también a consolidar la relevancia de la empresa a largo plazo.

Finalmente, en sexto lugar, la variable acceso a recursos, facilita el crecimiento de una empresa al garantizar la continuidad operativa y brindar las herramientas indispensables para llevar a cabo el negocio. En el caso de La Magdalena, contar con recursos esenciales como equipos básicos y redes de apoyo local permite sostener sus operaciones diarias, aunque depende de soluciones improvisadas debido a la falta de planificación estructurada. La implementación de herramientas como el modelo EOQ y planes de contingencia permitiría tener una mejor gestión de stock, reduciendo costos y mejorando los márgenes financieros. Además, el acceso a financiamiento externo y el desarrollo de competencias internas, como la gestión del talento y el trato al cliente, fortalecerán su capacidad de expansión y sostenibilidad.

2. Recomendaciones

En vista de lo que se concluye del diagnóstico a La Magdalena, se sugieren las siguientes recomendaciones que pueden ajustarse a la realidad empresarial del negocio. Para ello, las series de propuestas serán dirigidas para los once tipos de variables identificadas y desarrolladas dentro del marco analítico. Para conocer las recomendaciones de manera más detallada en cuanto a tiempo de implementación y desglose de inversión, se detallará en el anexo N.

2.1. Motivación

Se recomienda implementar un sistema de incentivos simple, sostenible y orientado al desempeño, que permita motivar al personal y reconocer su aporte al crecimiento del negocio. Este sistema combina:

- Bono por productividad por turno, basado en tiempos de preparación, número de órdenes completadas y ausencia de errores.
- Bono grupal para días de alta demanda (viernes, sábado y domingo).
- Reconocimiento no monetario, a través de iniciativas como “Sánguchero del Mes”, vales de consumo o inclusión en el mural fotográfico del equipo.

Tabla 10: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del sistema de incentivos

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	Levantamiento de roles, diseño del sistema de incentivos y matriz de pago por productividad.	S/ 3,000 (incluye consultoría y costos directos al personal).
Ejecución	Implementación mensual de bonificaciones y reconocimientos.	
Seguimiento	Ajustes trimestrales al sistema.	

2.2. Visión estratégica

Se recomienda elaborar una guía interna que comunique de manera clara, visual y práctica la identidad de la marca, así como los comportamientos esperados de los colaboradores. Esta herramienta permitirá al equipo comprender la propuesta de valor y actuar de manera coherente con la experiencia ofrecida por La Magdalena. El contenido propuesta sería el siguiente:

- **Significado de la “experiencia sanguchera peruana”:** el objetivo es describir el valor cultural del sándwich peruano, caracterizado por sabor, abundancia y cercanía. Explica que el colaborador no solo entrega un producto, sino una experiencia identitaria. Refuerza el rol del equipo como embajador de la marca.
- **Modelo de comportamiento alineado a la marca:** el objetivo es definir los comportamientos esperados en el servicio: cordialidad, eficiencia y trato amable. Incluye pautas claras sobre presentación, comunicación interna y manejo de presión. Garantiza coherencia en la experiencia ofrecida al cliente.
- **Casos reales de atención al cliente aplicados al día a día laboral:** el objetivo es presentar ejemplos concretos de situaciones frecuentes (reclamos, horas pico, errores en pedidos). Muestra cómo actuar según los valores de la marca. Permite estandarizar respuestas y fortalecer la calidad del servicio.

Tabla 11. Etapas, actividades y presupuesto estimado para la elaboración de la guía interna de identidad de marca

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	Análisis de la situación actual y selección de las estrategias comunicacionales más efectivas.	S/ 3,300 (incluye consultoría y producción del material).
Ejecución	Redacción, diseño y producción del material audiovisual o impreso.	
Seguimiento	Medición cualitativa interna sobre la percepción de la misión, visión y valores.	

2.4. Estrategia de Recursos Humanos

Se propone desarrollar un plan de capacitación que fortalezca las competencias técnicas y actitudinales del equipo, considerando los estándares requeridos en establecimientos del rubro gastronómico. El programa integra contenidos esenciales para garantizar calidad, eficiencia y atención adecuada al cliente. El contenido propuesta sería el siguiente:

- **Manipulación de alimentos:** El objetivo es asegurar que el personal aplique prácticas adecuadas de higiene y manejo seguro de los alimentos, reduciendo riesgos de contaminación cruzada, enfermedades transmitidas por alimentos y pérdidas asociadas a mala conservación. Incluye la correcta limpieza y desinfección de superficies, uso de equipos de protección, control de temperaturas, rotación de inventarios (método PEPS), y protocolos de almacenamiento.
- **Estándares de cocina:** Este tema profundiza en las técnicas culinarias fundamentales que garantizan la uniformidad y calidad de los productos ofrecidos. Comprende: Cortes estandarizados, técnicas de fritura, procedimientos de recalentamiento y mise en place.
- **Manejo de demanda en horas de alta demanda:** se incluyen habilidades para priorizar pedidos, organizar la secuencia de preparación, coordinar roles dentro del equipo y mantener la calidad bajo presión. También aborda el uso adecuado de tiempos muertos para el reabastecimiento de insumos y preparación anticipada de productos críticos.

- **Servicio al cliente con enfoque peruano (empatía, cercanía y rapidez):** se centra en el desarrollo de habilidades blandas orientadas a la atención al cliente, incorporando elementos culturales propios del servicio gastronómico peruano.

Tabla 12: Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del plan de capacitación del personal

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	Diseño del temario, matriz de competencias y calendario de capacitación.	S/ 6,000 (incluye consultoría especializada, capacitadores externos y materiales).
Ejecución	Talleres prácticos y evaluaciones periódicas de desempeño.	
Seguimiento	Revisión de indicadores por persona y retroalimentación continua.	

2.5 Estrategia de Innovación

Se recomienda implementar un programa integral orientado a mejorar la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos clave, la reducción de variabilidad y la optimización del flujo de trabajo. Esta herramienta permitirá incrementar la competitividad del negocio al asegurar consistencia en la calidad del producto y rapidez en el despacho, factores críticos para sostener el crecimiento de una sanguchería.

- Estandarización operativa: recetas unificadas, mise en place, tiempos de despacho y checklists por turno. Esto permite uniformidad, eficiencia y orden en la producción diaria.
- Optimización de procesos clave: mejoras en la producción en horas pico, organización del flujo cocina–despacho y control de inventario. Incrementa la productividad y reduce cuellos de botella.
- Indicadores simples de seguimiento: tiempo por orden, merma semanal, cumplimiento de recetas y porcentaje de pedidos a tiempo. Facilita medir el desempeño y tomar decisiones informadas.

Tabla 13. Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación de la estandarización operativa y optimización de procesos

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	Mapeo de procesos, toma de tiempos, definición de estándares.	S/ 5,000
Ejecución	Implementación de recetas, mise en place y checklists; mejoras en flujo operativo.	S/ 3,000
Seguimiento	Revisión mensual de indicadores y ajustes.	S/ 0

Por otro lado, Se recomienda fortalecer el sistema de inventarios mediante herramientas de control que permitan anticipar quiebres de stock, reducir mermas y asegurar la disponibilidad de productos durante los días de mayor demanda. Un manejo adecuado del inventario impacta directamente en la rapidez del servicio y la satisfacción del cliente.

- **Método FIFO para insumos de alta rotación:** asegura frescura, reduce pérdidas y ordena el flujo de productos.
- **Predicciones semanales con datos históricos:** facilita anticipar necesidades de insumos según patrones de venta.
- **Stock de seguridad para días críticos:** evita quiebres de productos en viernes y sábados, manteniendo la continuidad del servicio.

Tabla 14. Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del sistema de gestión de inventarios

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	Análisis de inventarios, flujos y puntos críticos	S/ 4,000
Ejecución	Implementación del método FIFO y sistema visual; capacitación	S/ 2,500
Seguimiento	Revisión de inventarios semanales y ajustes	S/ 0

Finalmente, se recomienda elaborar un manual operativo integral que estandarice todo el proceso sanguchero, desde la preparación hasta el despacho. Esta herramienta permitirá reducir errores, mejorar la calidad del producto y facilitar la capacitación de nuevos colaboradores, fortaleciendo la competitividad del negocio.

- **Mapeo del proceso sanguchero:** identificación de actividades, tiempos y puntos críticos.
- **Manual operativo y recetas estándar:** estructura clara y visual de procedimientos, insumos y técnicas.
- **Acompañamiento posterior:** asegura la correcta aplicación del manual por parte del equipo.

2.6. Gestión Comercial

Se recomienda implementar un plan de promociones inteligentes orientado a incrementar el flujo de clientes durante los horarios de menor afluencia. Esta estrategia busca adaptar la oferta comercial a los patrones de consumo identificados en el análisis del negocio, con el fin de mejorar la rotación de ventas, aumentar la exposición de la marca y reforzar la conexión con el cliente. Al diseñar promociones específicas para momentos de baja demanda, se optimiza la capacidad instalada y se genera un flujo de ingresos más estable.

- **Delivery Off-Peak:** promociones exclusivas en horarios intermedios (entre almuerzos y cenas) para dinamizar la demanda sin saturar la operación.
- **Paquetes corporativos para oficinas cercanas:** menús combinados (sánguche + bebida) dirigidos a trabajadores de oficinas, reforzando la relación con clientes frecuentes.
- **Happy Hour de sándwiches (3–6 p. m.):** precios diferenciados para impulsar el consumo en un periodo tradicionalmente bajo.
- **Días temáticos peruanos:** actividades como “Miércoles de Chicharrón” o “Domingo Familiar”, que conectan el producto con elementos culturales y fomentan la visita recurrente.

Tabla 15. Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del plan de promociones comerciales

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de horas pico vs. horas muertas (análisis de tickets y flujo diario). - Diseño del programa de promociones. 	S/ 2,000

	- Definición de objetivos, calendario comercial y segmentación de públicos.	
Ejecución	- Diseño gráfico de piezas promocionales (4 campañas/mes). - Publicidad digital segmentada (Meta Ads). - Material POP (carteles, menú promocional).	S/ 1,500
Seguimiento	- Acompañamiento y medición mensual del desempeño de las promociones.	S/ 0

2.6. Acceso a recursos

Se recomienda diseñar un portafolio de financiamiento adaptado al rubro gastronómico que permita a la empresa acceder a recursos para la adquisición de equipos, modernización de infraestructura y mejoras operativas sin comprometer la liquidez del negocio. La sanguchería, como microempresa, requiere mecanismos ágiles, accesibles y adecuados a su nivel de ingresos, por lo que esta herramienta facilitará la toma de decisiones financieras informadas y reducirá riesgos relacionados con inversiones grandes.

El contenido propuesto sería el siguiente:

- **Identificación de necesidades de inversión:** equipos de frío, planchas industriales, parrillas, utensilios o mejoras de infraestructura necesarias para crecimiento o sustitución de activos.
- **Revisión de opciones financieras existentes:** programas estatales como fondos PRODUCE, líneas para MYPES gastronómicas y fondos concursables.
- **Alternativas de leasing y microfinanzas:** mecanismos que evitan grandes desembolsos iniciales y modelos de pago semanal adaptados al flujo diario de ventas.
- **Preparación de expedientes y checklist de requisitos:** facilita el acceso a fondos al contar con documentos ordenados y evaluaciones previas de capacidad financiera.

Tabla 16. Etapas, actividades y presupuesto estimado para la implementación del plan de acceso a recursos financieros

Etapas	Actividades	Presupuesto estimado
Diagnóstico y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de capacidad financiera y flujo de caja actual. - Identificación de necesidades de equipos y mejoras. - Revisión de fondos privados y públicos. - Preparación de checklist de requisitos. 	S/ 1,000
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del expediente financiero. - Evaluación de alternativas de leasing. - Matriz comparativa de fondos aplicables. 	S/ 2,500
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento durante el proceso de aplicación y respuesta de entidades financieras. 	S/ 0

REFERENCIAS

- Aaron Allen & Associates. (2023). Industria de Restaurantes en América Latina: Oportunidades y Desafíos. <https://aaronallen.com/blog/industria-de-restaurantesamerica-latina>
- Absi, S., Lucano, A., Cantuarias, A. & Vega, M. (2023) En Análisis de Mercado y Estrategias de Negocios en Marcha. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25. [https://doi.org/10.1016/00902616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/00902616(79)90001-9)
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323-351. <https://doi.org/10.2307/2951599>
- Albors-Garrigós, J., García-Sempere, A., & Rodríguez-Serrano, M. (2020). Digital transformation in the food industry: Challenges and opportunities. *International Journal of Food Studies*, 8(1), 12-25.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Atilgan, Ö. (2021). Family Business Institutionalisation: Impact on binancial Performance in an emerging Economy. *Journal of East European Management Studies*, 26(1), 147-176. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-1-147>
- Avolio, B., & García, N. (2011). Estado y políticas públicas para el fomento de las MYPES en América Latina. CEPAL.
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *STRATEGIA*, 6, 70 - 80. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021, Junio 2020. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-deinflacion-junio-2020.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023, Marzo 2022. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reporte-deinflacion-marzo-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024, Diciembre 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2023.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (Global ed.). Pearson. https://archive.org/details/strategicmanagem0000barn_f5x0
- Baum, T. (2019). The role of training standardization in improving service quality in the fast food industry. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102-109.
- Blázquez, S., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR.Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Beltrán, J., & Vergara, A. (2018). Gastronomía peruana y su influencia en el marketing de restaurantes. *Revista de Ciencias Empresariales*, 10(1), 45-58.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2019). *Retail Management: A Strategic Approach*. Pearson.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bocigas, O. & Ayuso, B. (2015). El marketing "De boca en boca". Repositorio Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/3280>
- Cabrero Mendoza, E. (2005). Políticas públicas y desarrollo económico local: El papel de los gobiernos locales en América Latina. CEPAL.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.

- Casas Reyes, F. L., Palomino Martel, R. P., & López Doroteo, G. D. (2021). El comportamiento del consumidor: Escenarios futuros en el subsector restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana 2020-2023 [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Christopher, M. (2005). Logistics and supply chain management: Creating valueadding networks (3rd ed.). Financial Times Prentice Hall. https://www.researchgate.net/publication/239058380_Logistics_and_Supply_Chain_Management
- Coad, A., & Tamvada, J. P. (2011). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 36(3), 297-312. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9290-8>
- ComexPerú (2024). Informe Anual MYPE 2023. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Las pequeñas y medianas empresas en América Latina: Desafíos y oportunidades para su desarrollo. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: Perú. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48052-estudio-economico-america-latinacaribe-2022>
- Contreras Córdova, R. I., Castillo Cárdenas, S. L., Sotelo Huerta, C. M. S., & Huerta, M. S. (2019). Influencia del endomarketing en el employer brand equity de una empresa de servicios: El caso de La Lucha Sanguchería Criolla (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471-486.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2006). Research on small firm growth: A review. Jönköping International Business School.

- De Soto, H. (1989). *El otro sendero: La revolución informal*. Editorial Diana.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2009). *Las pequeñas y medianas empresas: La construcción de políticas diferenciadas*. CEPAL.
- Djankov, S., La Porta, R., López-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37. <https://doi.org/10.1162/003355302753399436>
- Dobbs, R., & Hamilton, M. (2007). *Employee Development in Competitive Markets*. Business Insight.
- Euromonitor International. (2023). *Fast food industry in Peru: 2020-2023 overview*. <https://www.euromonitor.co>
- Euromonitor International (2025). *Consumer Foodservice in Chile*. <https://euromonitor.pucp.elogim.com/?CwJ8i3Rm8gMhH3fyIjHUSTXYnIyy5FM3puetPB2aGhMcp0TJaS66Bg%3d%3d>
- Euromonitor International (2025). *Consumer Foodservice in Colombia*. <https://euromonitor.pucp.elogim.com/?1LzpC%2fnkb2tSXB3Kk7EhDrpXbrv8VOU2J20JUXb4liDoauCYWOFBxA%3d%3d>
- Euromonitor International (2025). *Consumer Foodservice in Peru*. <https://euromonitor.pucp.elogim.com/?15XQXZwiZR02IX4FKXNhol%2bMAKH28UTQ3XCwe%2fbDB27oGunaD7T4tg%3d%3d>
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305-316. [https://doi.org/10.1016/S00198501\(00\)00111-7](https://doi.org/10.1016/S00198501(00)00111-7)
- Gómez, L., Zambrano, G. & Toledo, E. (2024). Beyond the counter: unveiling the financial informality dynamics of female entrepreneurs in Lima's Bodega sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.pucp.elogim.com/10.1108/JSBED-03-2024-0172>

- Gómez, P., & Monge, A. (2020). Factores que determinan la supervivencia de las PYMEs en Perú. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gonzales Centon, J. M., Chávez Cubas, W., Berrio Huillcacuri, J., & Santos Maldonado, A. B. (2023). El crecimiento empresarial y su relación en la rentabilidad de una MYPE del rubro comercial en Arequipa, Perú. *Región Científica*, 2(2), 202387. <https://doi.org/10.58763/rc202387>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 269-295.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Análisis del sector empresarial en el Perú. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Reporte del impacto económico en el sector de Alojamiento y Restaurantes durante la pandemia COVID-19. <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Informe técnico: Producción nacional, abril 2023 (N.º 6). <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024, febrero). Encuesta Mensual de Servicios: Diciembre 2023. INEI. <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2023). Unos 1.8 millones de peruanos salieron de la clase media entre el 2019 y el 2023. IPE. <https://www.ipe.org.pe/portal/unos-1-8millones-de-peruanos-salieron-de-la-clase-media-entre-el-2019-y-el-2023/>
- International Labour Organization [ILO]. (2020). *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the Future of Jobs*. Geneva: ILO.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2021). *Exploring corporate strategy* (10th ed.). Pearson.
- Johnson, R. (2020). Minimizing risks in product launches through internal testing. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 45-59. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxx>
- Kantar. (2022). Estudio sobre el comportamiento del consumidor peruano en el sector de comida rápida y el uso de plataformas digitales. <https://www.kantar.com>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.
https://books.google.com.pe/books/about/Marketing_Management.html?id=g8ecbRpq_UQC&redir_esc=y
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Laguía, J., Jaén, I., Topa, G., & Moriano, J. A. (2019). *The entrepreneur in the university: A study of the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial intention*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(6), 12341258.
- Machado, V. (2016). Growth of small businesses: A literature review and perspectives of studies. *Revista de Administração*, 51(3), 356–367.
<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.06.003>
- Martín, J., Pérez, L., & García, R. (2018). Food safety regulations and their impact on small business performance. *Journal of Food Policy*, 45(2), 56-68.
- Martos Calpena, R. (2009, December 21). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* (Tesi doctoral). UPC, Departament d'Organització d'Empreses. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2117/94094>
- Matta, R. (2016). *Gastropolitics and the Specter of Race: Stories of Food, Migration, and Identity in Peru*. University of California Press.
- Ministerio del Ambiente. (2005). *Ley General del Ambiente*. [Detalles adicionales según el documento original].
- Morales, L., Córdova, A., Altamirano, L., & Lema, E. (2018). ¿Son rentables las empresas concentradas? El caso del sector de curtido de pieles en el Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(15), 153-166.
<https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.10>
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69–88.
<https://doi.org/10.1080/08985620601002162>
- Nichter, S. & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.01.013>
- Okpara, J. & Wynn, P. Determinants of small business growth constraints in a subSaharan African economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 2007, pp. 24.

link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=googlescholar&sid=bookmarkAONE&xid=5674201a

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2022). Revenue Statistics 2022: Tax Revenue Trends in OECD Countries. Paris: OECD Publishing.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2023). How urbanization affects agrifood systems. En *The state of food security and nutrition in the world 2023*. FAO. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/52c5a6a5-0c99-4350-99e5b5ad0f01f61a/content/state-food-security-and-nutrition-2023/urbanization-affectsagrifood-systems.html>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Sostenibilidad y responsabilidad empresarial en la era moderna.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2019). *Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth*. Paris: OECD Publishing

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Pérez, A., & Rodríguez, M. (2021). The impact of digital tools on restaurant operations. *Hospitality Management Quarterly*, 18(3), 25-38.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Roberts, J., & Griffith, M. (2020). Aligning employee training with organizational goals in competitive markets. *Journal of Business and Management Studies*, 12(3), 45-60. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxx>

- Rodríguez, M. (2023). Los desafíos para la alimentación en 2023 desde Latinoamérica. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/retos-de-laalimentacion-en-2023-para-america-latina/>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Sánchez, P. (2020). Estrategias de adaptación culinaria en cadenas de fast food en Perú. *Revista de Marketing y Sociedad*, 12(3), 102-115.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications.
- Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: What do we really know? *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2004.10.002>
- Semana Económica. (2018). Impacto de la Ley del Plástico en Perú. [Detalles adicionales según el documento original].
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230. <https://doi.org/10.1111/jpim.1209>
- Silva, M. (2024). Documentación y estandarización de procesos. Almacén de Taylor Guitar's en el Cajón, California [Semestre de Industria]. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/39160/1/SilvaMaria_2024_EstandarizacionyDocumentacion.pdf
- Smith, J., & Brown, L. (2019). Standardization in operational processes: A pathway to quality perception. *International Journal of Operations Management*, 10(4), 65-78.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D. J. (2022). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations. *Strategic Management Journal*, 43(2), 302-318. <https://doi.org/10.1002/smj.3218>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Thompson, K., & Andrews, P. (2022). Employee engagement and customer satisfaction: The power of co-creation. *Service Innovation Journal*, 22(1), 30-47.
- Ungan, M. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135-148.
<https://doi.pucp.elogim.com/10.1108/14637150610657495>
- Vier Machado, H. (2016). Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23(2), 419–432.
- Wie, T., & Shimizu, H. (2021). Fiscal incentives and local economic development: Evidence from small businesses. *Economic Development Quarterly*, 35(4), 289-302.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2003). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 40(3), 735-755.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.
<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo A: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas de especialistas

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Carlos Fabricio Viera Tantalean y Silvana Absi Sebastián, estudiantes de la especialidad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Jean Pierre Seclen Luna. La investigación, denominada “Factores de crecimiento empresarial en La Magdalena Sanguchería Peruana durante el periodo 2021-2023”

Se le ha contactado a usted en calidad de docente investigador. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: cfvierat@pucp.edu.pe o absi.s@pucp.edu.pe

Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo , _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

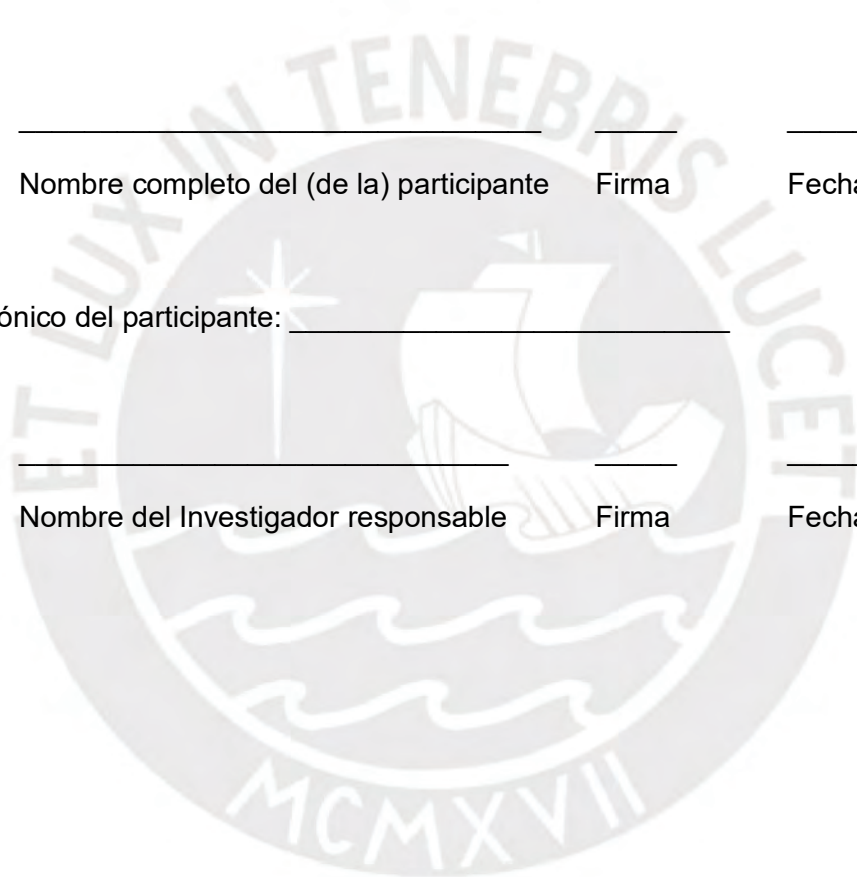
- Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
- Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante: _____

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha



Anexo B: Guía de entrevista exploratoria con CEO de La Magdalena Sanguchería Peruana

Planeamiento estratégico:

1. ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo?
2. ¿Cuáles son las estrategias que se han propuesto para cumplir sus metas?

Preguntas Business Model Canvas

3. Segmentos de mercado
4. ¿Quiénes son sus clientes principales? ¿Cómo definiría su público objetivo?

Propuesta de valor

5. ¿Cuál es la propuesta de valor para sus clientes? ¿Qué los diferencia?
6. ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes? (por ejemplo, jóvenes, adultos, familias, vecinos, etc.).

Canales

7. ¿En qué canales de venta y/o comunicación trabajan? dentro de Magdalena y en SJL, ¿competidores más cercanos?
8. ¿Cómo aseguran que sus canales sean efectivos en términos de costo y alcance?

Relaciones con clientes

9. ¿Cómo mantiene su empresa la relación con los clientes después de la venta o prestación del servicio?
10. ¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes?

Recursos clave

11. ¿Cuáles son los recursos más importantes que su empresa necesita para operar eficazmente?

Actividades clave:

12. ¿Cómo se realiza la gestión de inventario? ¿Quién gestiona el almacén?
13. ¿Cómo se realiza la gestión de pedidos de insumos?

Marketing

14. ¿Miden la satisfacción del cliente? ¿Cómo es su contacto con ellos?
15. ¿Tercerizan o tienen un equipo interno de publicidad y manejo de redes?
16. ¿Tienen alguna métrica para su trabajo en redes?

Relación con Stakeholders

17. ¿Quiénes son los socios estratégicos más importantes de su empresa?
18. ¿Qué roles juegan estos socios en el desarrollo y la ejecución de su modelo de negocio?

Gestión del personal

19. ¿Con cuántos colaboradores cuentan?
20. ¿Cómo hacen el reclutamiento y selección de personal?
21. ¿Capacitan y evalúan a su personal?

Control de riesgos

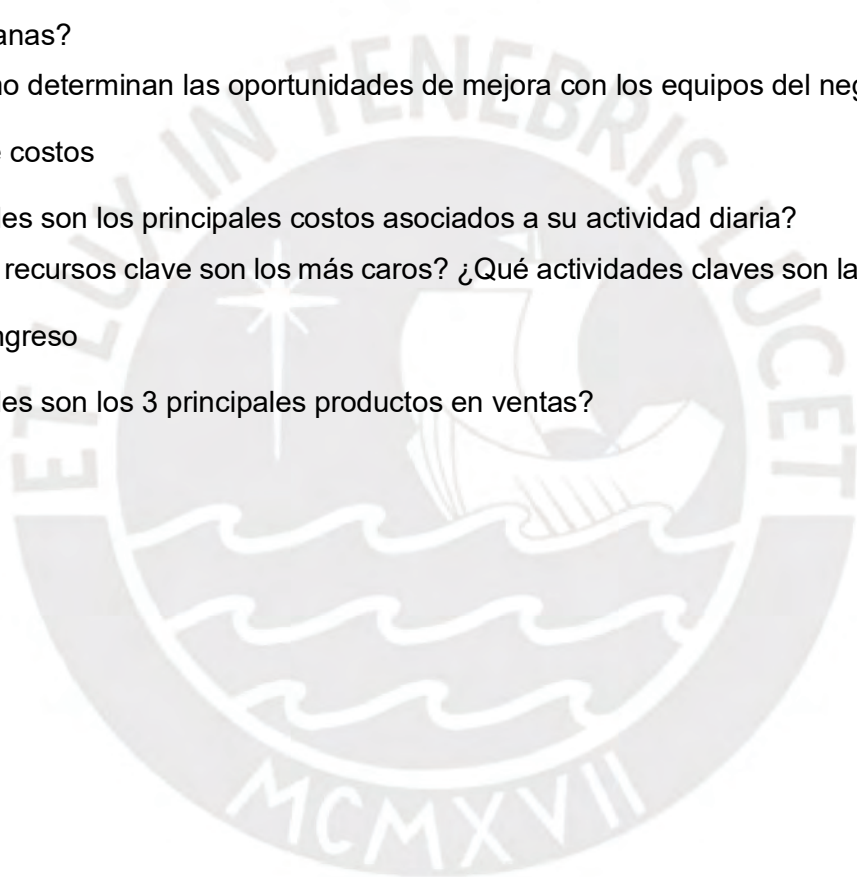
22. ¿Cuentan con indicadores de rendimiento y resultados para sus operaciones cotidianas?
23. ¿Cómo determinan las oportunidades de mejora con los equipos del negocio?

Estructura de costos

24. ¿Cuáles son los principales costos asociados a su actividad diaria?
25. ¿Qué recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades claves son las más caras?

Fuentes de ingreso

26. ¿Cuáles son los 3 principales productos en ventas?



Anexo C: Guía de entrevista exploratoria con expertos académicos

Parte 1: Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre y posición académica o profesional?
2. ¿Cuál es su formación académica y su área de especialización en relación con emprendimiento, restaurantes, gastronomía?
3. ¿Cómo ha evolucionado el entorno emprendedor y cuáles considera que son los principales retos que enfrentan los emprendedores en el ámbito de la gastronomía o en general?
 - En caso de conocer los retos en el rubro gastronómico, ¿Qué contribuciones académicas considera que han sido más significativas para avanzar en la comprensión de las dinámicas de los restaurantes?
 - ¿Cuáles considera que son los principales desafíos para los académicos al investigar sobre el crecimiento y sostenibilidad de los restaurantes fast food?
 - ¿Qué oportunidades de investigación identifica en el área de restaurantes fast food que no han sido indagadas hasta el momento?
4. ¿Cuáles son, en su opinión, los factores críticos para el éxito del rubro de restaurantes fast food en el contexto actual?

Parte 2: Marco analítico

Factores	Sub-factores	Definición
Agente	Trayectoria educativa	Desarrollo de competencias y habilidades, y combina formación formal, informal y no formal, preparando mejor a las personas para el mundo empresarial.
	Experiencia y trayectoria	aprender de sus éxitos y fracasos, lo que les otorga una ventaja competitiva para identificar oportunidades y gestionar nuevas empresas.
	Inserción de redes de contacto	facilitan el acceso a recursos, mercados y colaboraciones, ayudando a superar barreras estructurales y culturales.
	Objetivos personales y empresariales del emprendedor	guían sus decisiones estratégicas, orientando su desempeño hacia el crecimiento, la innovación y la creación de valor tanto para ellos como para la sociedad.

	Intención de crecimiento	El deseo de los emprendedores de expandir sus negocios, buscando activamente oportunidades y recursos para aumentar su capacidad productiva y diversificación.
	Motivación del crecimiento	Aspectos que impulsan a las empresas a expandirse, aumentando su desempeño
Negocio	Tamaño y Edad de la Empresa	influyen en su capacidad para competir, adaptarse al mercado, acceder a recursos y crecer sostenidamente, con empresas más grandes y antiguas tendiendo a tener ventajas en estos aspectos.
	Ubicación Geográfica	Mejora la competitividad de la empresa al optimizar la accesibilidad, reducir costos logísticos y facilitar el acceso a una fuerza laboral calificada e infraestructura.
	Aprendizaje, Experiencia y Gestión del Conocimiento	Aprendizaje continuo y valoración del conocimiento a nivel organizacional. De qué manera se mejoran los procesos con la información que maneja la organización.

Factores	Sub-factores	Definición
Agente	Trayectoria educativa	Desarrollo de competencias y habilidades, y combina formación formal, informal y no formal, preparando mejor a las personas para el mundo empresarial.
	Experiencia y trayectoria	aprender de sus éxitos y fracasos, lo que les otorga una ventaja competitiva para identificar oportunidades y gestionar nuevas empresas.
	Inserción de redes de contacto	facilitan el acceso a recursos, mercados y colaboraciones, ayudando a superar barreras estructurales y culturales.
	Objetivos personales y empresariales del emprendedor	guían sus decisiones estratégicas, orientando su desempeño hacia el crecimiento, la innovación y la creación de valor tanto para ellos como para la sociedad.

	Intención de crecimiento	El deseo de los emprendedores de expandir sus negocios, buscando activamente oportunidades y recursos para aumentar su capacidad productiva y diversificación.
	Motivación del crecimiento	Aspectos que impulsan a las empresas a expandirse, aumentando su desempeño
	Misión, Compromiso y Estrategias de Innovación	Propósito central de la organización, su responsabilidad activa con los objetivos que persigue y las acciones innovadoras que implementa para generar impacto y mejora continua
	Estrategias de Recursos Humanos	Alinea a los empleados con los objetivos de la empresa, creando una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.
	Estrategias de Marketing y Redes con Proveedores	mejorar la competitividad, eficiencia operativa e innovación de las empresas, permitiéndoles adaptarse a los cambios del mercado global.
	Exportación e Internacionalización	permiten acceder a nuevos mercados, superar limitaciones locales y generar ventajas competitivas sostenibles.

Factores	Sub-factores	Definición
Agente	Trayectoria educativa	Desarrollo de competencias y habilidades, y combina formación formal, informal y no formal, preparando mejor a las personas para el mundo empresarial.
	Experiencia y trayectoria	Aprender de sus éxitos y fracasos, lo que les otorga una ventaja competitiva para identificar oportunidades y gestionar nuevas empresas.
	Inserción de redes de contacto	facilitan el acceso a recursos, mercados y colaboraciones, ayudando a superar barreras estructurales y culturales.

	Objetivos personales y empresariales del emprendedor	guían sus decisiones estratégicas, orientando su desempeño hacia el crecimiento, la innovación y la creación de valor tanto para ellos como para la sociedad.
	Intención de crecimiento	El deseo de los emprendedores de expandir sus negocios, buscando activamente oportunidades y recursos para aumentar su capacidad productiva y diversificación.
	Motivación del crecimiento	Aspectos que impulsan a las empresas a expandirse, aumentando su desempeño
	Franquicias y Alianzas Estratégicas	
Entorno	Condiciones de mercado Condiciones de mercado	Las condiciones de mercado, oferta y demanda son factores clave que determinan la capacidad de las empresas para producir
	Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas	Las políticas públicas y locales son medidas gubernamentales diseñadas para apoyar el crecimiento y desarrollo de las empresas, fomentando su competitividad y facilitando su integración en la economía.
	Marco Legal	conjunto de normas y regulaciones que rigen la formalización
Factores	Sub-factores	Definición
Agente	Trayectoria educativa	Desarrollo de competencias y habilidades, y combina formación formal, informal y no formal, preparando mejor a las personas para el mundo empresarial.
	Experiencia y trayectoria	aprender de sus éxitos y fracasos, lo que les otorga una ventaja competitiva para identificar oportunidades y gestionar nuevas empresas.
	Inserción de redes de contacto	facilitan el acceso a recursos, mercados y colaboraciones, ayudando a superar barreras estructurales y culturales.

Objetivos personales y empresariales del emprendedor	guían sus decisiones estratégicas, orientando su desempeño hacia el crecimiento, la innovación y la creación de valor tanto para ellos como para la sociedad.
Intención de crecimiento	El deseo de los emprendedores de expandir sus negocios, buscando activamente oportunidades y recursos para aumentar su capacidad productiva y diversificación.
Motivación del crecimiento	Aspectos que impulsan a las empresas a expandirse, aumentando su desempeño
Disponibilidad y recursos	Acceso a recursos humanos y/o financieros son clave para el crecimiento y competitividad de las pequeñas empresas

I. Grupo Agente

Trayecto Educativo:

1. ¿Qué importancia tiene la formación académica específica en emprendimiento para la creación y gestión de restaurantes fast food?
2. En su experiencia, ¿qué competencias educativas son fundamentales para liderar exitosamente en el ecosistema de restaurantes fast food?

Experiencia y Trayectoria:

3. ¿Cómo influye la experiencia práctica en la construcción de conocimientos académicos sobre los restaurantes fast food? Experiencia sola no funciona.
4. ¿Qué papel juega la trayectoria profesional en la efectividad de la investigación académica sobre restaurantes fast food? Necesidad de haber trabajado antes en empresas del sector.

Inserción en Redes de Contacto:

5. ¿Qué tan importante es para los académicos de su especialidad establecer redes de contacto dentro del ecosistema de restaurantes de fast food?
6. ¿Cómo estas redes de contacto pueden influir en la calidad y relevancia de la investigación en el ámbito de los restaurantes de fast food?

No facilita aumentar la cantidad de clientes. Facilita el acceso a recursos

Intención de Crecimiento:

7. ¿Qué factores consideran los expertos como indicadores clave para el crecimiento de restaurantes de fast food?
8. ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo que los investigadores deberían considerar al estudiar el crecimiento de restaurantes de fast food?

Motivación de Crecimiento:

9. ¿Qué motiva a los investigadores a profundizar en el estudio del crecimiento de restaurantes de fast food?

Objetivos personales y empresariales del emprendedor

10. ¿Cuáles son los objetivos personales y empresariales clave que un emprendedor de una MYPE debe tener? Crean negocio al ver una oportunidad o por necesidad de vivir. Si veo una mejor oportunidad, manejo el riesgo de mejor forma. Si es por necesidad, requiere de obtener ingresos.

II. Grupo Negocio

Tamaño y Antigüedad:

1. ¿Cómo evalúan los expertos el impacto de estos factores en el desarrollo de estrategias de crecimiento?
2. ¿Qué recomendaciones brindaría para investigadores interesados en analizar la relación entre tamaño, antigüedad y crecimiento de restaurantes de fast food?

Ubicación Geográfica:

3. ¿Qué importancia tiene la contextualización geográfica en los estudios académicos sobre restaurantes de fast food?
4. ¿Qué diferencias observa en las estrategias de crecimiento de restaurantes de fast food según su ubicación geográfica?

Misión, Compromiso y Estrategias de Innovación

5. ¿Qué tendencias actuales en innovación de productos considera relevantes para la investigación en restaurantes de fast food?
6. ¿Qué rol juega la innovación en la competitividad de restaurantes de fast food, según su análisis? Fundamental en toda empresa. Clave, sobre todo porque el consumidor busca experiencias nuevas, nuevas alternativas.

Aprendizaje, Experiencia y Gestión del Conocimiento:

7. ¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la capacidad de crecimiento y adaptación de los restaurantes de fast food?
8. ¿De qué manera el aprendizaje organizacional puede generar ventajas competitivas sostenibles en el sector de fast food?

Estrategias de Recursos Humanos:

9. ¿Qué papel juegan las estrategias de recursos humanos en la expansión y crecimiento de restaurantes de fast food?
10. ¿Cómo pueden los restaurantes de fast food retener talento clave para asegurar su crecimiento a largo plazo? Capacitación,

Estrategias de Marketing y Redes con Proveedores:

11. ¿Qué estrategias de marketing han demostrado ser más efectivas para aumentar la cuota de mercado de restaurantes de fast food? No, tal vez combinación de estrategias. Segmentación de mercado junto a otros aspectos. Definición de target + Posicionamiento de marca Caso San Antonio
12. ¿Cómo impacta la relación con proveedores en la capacidad de crecimiento y sostenibilidad de los restaurantes de fast food?

Exportación e Internacionalización:

13. ¿Qué factores deben considerar los restaurantes de fast food antes de entrar a mercados internacionales?
14. ¿Qué barreras han enfrentado las cadenas de fast food en su proceso de internacionalización y cómo las han superado?

Franquicias y Alianzas Estratégicas

15. ¿Cómo pueden las franquicias de restaurantes de fast food aprovechar alianzas estratégicas para impulsar su expansión y crecimiento en nuevos mercados?
16. ¿Qué factores determinan el éxito de una alianza estratégica en el sector de fast food, y cómo pueden estas asociaciones influir en la competitividad de las franquicias?

III. Grupo Entorno

Dinámica del Sector:

1. ¿Cómo describiría la dinámica actual del sector de restaurantes de fast food desde una perspectiva académica?
2. ¿Qué tendencias o cambios recientes han sido objeto de estudio en este campo?

Políticas Públicas:

3. ¿Qué impacto tienen las políticas públicas y el marco legal en la investigación sobre restaurantes de fast food?
4. ¿Qué cambios en el entorno legal considera necesarios para apoyar el crecimiento de restaurantes de fast food?

Marco Legal

5. ¿Cómo evalúa el impacto de la tecnología en la competitividad de los restaurantes de fast food desde una perspectiva teórica?
6. ¿Qué recursos son considerados clave para el éxito de los restaurantes de fast food según la investigación actual?



Anexo D: Guía de entrevista exploratoria con colaboradores de La Magdalena Sanguchería Peruana

I. GRUPO AGENTE

Trayectoria educativa

1. ¿Qué estudios o cursos relacionados con el sector fast food has realizado? 2. ¿Cómo crees que tu formación educativa ha influido en tu desempeño en la empresa?

Experiencia y trayectoria

2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el sector fast food?
3. ¿Podrías describir tu trayectoria profesional hasta ahora?
4. ¿Qué roles has desempeñado en la empresa y cómo han evolucionado tus responsabilidades?

Intención de crecimiento

5. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales a corto y largo plazo dentro de la empresa?
6. ¿Qué pasos estás tomando para alcanzar estos objetivos?
7. ¿Cómo te gustaría ver tu carrera evolucionar en los próximos cinco años?

Motivación de crecimiento

8. ¿Qué te motiva a seguir creciendo profesionalmente en el sector fast food?
9. ¿Qué factores consideras más importantes para tu desarrollo profesional?
10. ¿Cómo te mantiene la empresa motivado y comprometido con tu crecimiento?

II. NEGOCIO

Tamaño y antigüedad

1. Desde la fundación de su restaurante de fast food, ¿cómo ha evolucionado en términos de tamaño y alcance?
2. ¿Qué desafíos ha encontrado en el proceso de crecimiento y cómo los ha superado?

Ubicación geográfica

3. ¿De qué manera influye la ubicación de su empresa en las operaciones y la logística diaria?
4. ¿Ha considerado la expansión a otras regiones o mercados, y qué factores influyen en esa decisión?

Acceso a financiamiento

5. ¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado para hacer crecer su restaurante de fast food?
6. ¿Cuáles han sido los mayores retos en la obtención de financiamiento, y cómo los ha superado?

Innovación de productos

7. ¿Cómo fomenta la innovación en los productos ofrecidos en su restaurante de fast food?
8. ¿De qué manera la retroalimentación de los clientes influye en el desarrollo de nuevos productos?

Cultura organizacional

9. ¿Cómo describe la cultura organizacional de su empresa y cómo se refleja en las operaciones diarias?
10. ¿Qué valores considera fundamentales para el éxito a largo plazo de su restaurante de fast food?

Planeamiento estratégico

11. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de su restaurante de fast food para los próximos años?

III. ENTORNO

Marco legal y políticas públicas

1. ¿Cómo ha afectado el marco legal vigente al desarrollo de su lugar de trabajo?
2. ¿Qué cambios en la legislación o en políticas públicas considera necesarios para fomentar el crecimiento de restaurantes de fast food como el suyo?

Dinámica del sector

3. ¿Cómo describe la dinámica actual del sector en el que opera su restaurante de fast food?
4. ¿Qué tendencias del mercado considera más relevantes para el futuro de su negocio?

Transferencia de tecnología

5. ¿Qué tecnologías ha adoptado para mejorar la eficiencia y competitividad de su centro de labores?
6. ¿Cómo evalúa el impacto de estas tecnologías en el crecimiento de su empresa?

Anexo E: Guía de entrevista exploratoria con fundadores de otros restaurantes del rubro Sanguchería fast food

Motivación y Visión

1. ¿Qué lo inspiró a fundar su restaurante de fast food? ¿Cómo ha evolucionado su visión desde la fundación hasta la actualidad?
2. ¿Cuáles eran sus objetivos principales al iniciar este proyecto y cómo han cambiado con el tiempo?

Estrategia de Crecimiento

3. ¿Qué estrategias de crecimiento ha implementado para los restaurantes de fast food? ¿Cuál ha sido la más efectiva?
4. ¿Qué factores considera clave para el éxito y la expansión de un restaurante fast food en el contexto actual?

Diferenciación en el Mercado

5. ¿Cómo se diferencia su restaurante de fast food de otros en el mercado? ¿Qué lo hace único en términos de oferta y experiencia del usuario?
6. ¿Cómo maneja la competencia con otros restaurantes de fast food que ofrecen productos similares?

I. AGENTE

Trayectoria educativa:

7. ¿Cómo considera que su formación académica ha influido en su capacidad para liderar un restaurante de fast food?
8. ¿Ha complementado su formación académica con otras experiencias o capacitaciones específicas para el desarrollo de su restaurante de fast food?

Experiencia y trayectoria:

9. Antes de fundar su restaurante de fast food, ¿qué experiencias profesionales fueron clave para desarrollar las habilidades necesarias para el éxito en este sector?
10. ¿Qué aspectos de su experiencia previa han sido más valiosos en la gestión de su restaurante de fast food?

Inserción en redes de contacto:

11. ¿Qué tan importante ha sido su red de contactos en el desarrollo de su restaurante de fast food??

12. ¿Puede compartir un ejemplo de cómo una conexión en su red ha contribuido al crecimiento de su negocio?

Objetivos personales y empresariales:

13. ¿Qué objetivos personales lo motivan en la gestión de su restaurante de fast food?

14. ¿Cómo equilibra sus metas personales con los objetivos a largo plazo de su empresa?

Intención de crecimiento:

15. ¿Qué tan central es el crecimiento en su visión a largo plazo para la empresa?

16. ¿Qué estrategias específicas ha implementado para asegurar un crecimiento sostenible?

Motivación de crecimiento:

17. ¿Qué factores impulsan su deseo de expandir su restaurante de fast food?

18. ¿Cómo mantiene su equipo motivado para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento?

II. NEGOCIO

Tamaño y antigüedad:

19. Desde la fundación de su restaurante de fast food, ¿cómo ha evolucionado en términos de tamaño y alcance?

20. ¿Qué desafíos ha encontrado en el proceso de crecimiento y cómo los ha superado?

Ubicación geográfica:

21. ¿De qué manera influye la ubicación de su empresa en las operaciones y la logística diaria?

22. ¿Ha considerado la expansión a otras regiones o mercados, y qué factores influyen en esa decisión?

Acceso a financiamiento:

23. ¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado para hacer crecer su restaurante de fast food?

24. ¿Cuáles han sido los mayores retos en la obtención de financiamiento, y cómo los ha superado?

Innovación de productos:

25. ¿Cómo fomenta la innovación en los productos ofrecidos en su restaurante de fast food?

26. ¿De qué manera la retroalimentación de los clientes influye en el desarrollo de nuevos productos?

Cultura organizacional:

27. ¿Cómo describe la cultura organizacional de su empresa y cómo se refleja en las operaciones diarias?

28. ¿Qué valores considera fundamentales para el éxito a largo plazo de su restaurante de fast food?

Planeamiento estratégico:

29. ¿Cómo adapta su plan estratégico a los cambios en el mercado y en las tendencias tecnológicas?

30. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de su restaurante de fast food para los próximos años?

Contratación de consultores:

31. ¿Ha recurrido a consultores externos para el desarrollo de su restaurante de fast food? Si es así, ¿en qué áreas?

32. ¿Qué beneficios ha observado al trabajar con consultores y cómo han influido en la evolución de su negocio?

III. ENTORNO

Marco legal y políticas públicas:

33. ¿Cómo ha afectado el marco legal vigente al desarrollo de su restaurante de fast food?

34. ¿Qué cambios en la legislación o en políticas públicas considera necesarios para fomentar el crecimiento de restaurantes de fast food como el suyo?

Dinámica del sector:

35. ¿Cómo describe la dinámica actual del sector en el que opera su restaurante de fast food?

36. ¿Qué tendencias del mercado considera más relevantes para el futuro de su negocio?

Transferencia de tecnología:

37. ¿Qué tecnologías ha adoptado para mejorar la eficiencia y competitividad de su restaurante de fast food?

38. ¿Cómo evalúa el impacto de estas tecnologías en el crecimiento de su empresa?

Disponibilidad en RRHH y RRNN:

39. ¿Cómo maneja la disponibilidad y retención del talento humano en su empresa?
40. ¿Qué impacto tiene la disponibilidad de recursos naturales en la sostenibilidad de los productos que ofrece a través de su restaurante de fast food?



Anexo F: Guía de entrevista exploratoria con fundadores y/o administrativos de empresas competidoras

Model Business Canvas Sanguchería “El Chinito” Segmento de clientes:

1. ¿Quiénes eran los principales clientes del restaurante?
2. ¿Había diferentes tipos de clientes? Si es así, ¿cómo se diferenciaban?
3. ¿Qué estrategias utilizaban para atraer a nuevos clientes? Propuesta de valor:
4. ¿Qué hacía único al restaurante en comparación con la competencia?
5. ¿Qué platos o servicios eran los más valorados por los clientes?
6. ¿Cómo se aseguraban de que los clientes recibieran una experiencia de valor?
Canales de distribución:
7. ¿Cómo llegaban los clientes al restaurante? (ubicación, marketing, etc.)
8. ¿Utilizaban algún tipo de servicio de entrega a domicilio?
9. ¿Qué canales de comunicación eran más efectivos para promocionar el restaurante?
Relación con el cliente:
10. ¿Qué tipo de relación mantenían con los clientes? (personal, automatizada, etc.)
11. ¿Cómo manejaban las quejas y sugerencias de los clientes?
12. ¿Había algún programa de fidelización o recompensas para los clientes frecuentes?

Flujos de ingresos:

1. ¿Cuáles eran las principales fuentes de ingresos del restaurante?
2. ¿Había variaciones en los ingresos según la temporada o el día de la semana?
3. ¿Ofrecían algún tipo de servicio adicional que generara ingresos?

Recursos clave:

1. ¿Cuáles eran los recursos más importantes para el funcionamiento del restaurante?
2. ¿Cómo gestionaban el inventario y los suministros?
3. ¿Qué tipo de formación recibía el personal?

Actividades clave:

1. ¿Cuáles eran las actividades diarias más importantes para mantener el restaurante en funcionamiento?
2. ¿Cómo se aseguraban de mantener la calidad de los alimentos y el servicio?
3. ¿Qué procesos eran críticos para la operación del restaurante? Socios clave:
4. ¿Quiénes eran los principales proveedores y socios del restaurante?
5. ¿Cómo seleccionan y gestionan a sus proveedores?
6. ¿Había alguna colaboración con otros negocios o entidades?

7. Estructura de costos:
8. ¿Cuáles eran los principales costos operativos del restaurante?
9. ¿Cómo gestionaban los costos para mantener la rentabilidad?
10. ¿Había algún costo inesperado o variable que afectara significativamente el negocio?



Anexo G: Guía de entrevista de profundidad con líder del área administrativa en La Magdalena Sanguchería Peruana

I. AGENTE

Trayecto Educativo

1. ¿De qué manera ha influido la formación continua en la realización de tus labores?

Experiencia y Trayectoria

2. ¿Qué lección resaltas de haber laborado durante estos años en La Magdalena?
3. ¿Cuáles son las habilidades o conocimientos más importantes para el área donde te desempeñas?

Motivación

4. ¿Qué te motiva a continuar laborando en La Magdalena Sanguchería Peruana?
5. ¿La empresa te ha brindado algún plan de desarrollo profesional?

II. NEGOCIO

Estrategia de Marketing y Redes con Proveedores

1. ¿Cómo escogen a sus proveedores? ¿Manejan algún criterio para la selección de proveedores?
2. ¿Tienen alguna estrategia para dar a conocer sus productos?

Visión Estratégica

3. ¿Cuál es la misión, visión y valores de La Magdalena?
4. ¿De qué manera participan los colaboradores en el alcance de esta visión estratégica a largo plazo?

Estrategia de Recursos Humanos

5. ¿Qué estrategias/planes de desarrollo y capacitación considera que son clave para apoyar la estrategia de Recursos Humanos en la empresa?
6. ¿Cómo impacta una estrategia de recursos humanos en la retención del talento y el clima organizacional dentro de la empresa?
7. ¿Tiene pensado ofrecer algún plan de crecimiento a sus colaboradores?

Estrategia de Innovación

8. ¿Cuáles son los mecanismos que implementa La Magdalena para integrar la innovación en sus procesos operativos?
9. ¿Cómo se diferencian de sus competidores?

Gestión Comercial

10. ¿Cuáles son las principales estrategias utilizadas por La Magdalena para tener una relación constante y buena con sus clientes y cómo engranan con los altos cambios de demanda en el mercado?
11. ¿De qué manera se evalúa la efectividad de la estrategia comercial en términos de crecimiento y rentabilidad?
12. ¿Cuál es el proceso para implementar un nuevo producto?
13. ¿Existe alguna validación con el mercado?

III. ENTORNO

Condiciones de Mercado

1. Según tu experiencia en el sector, ¿qué dirías que es necesario y qué hace falta para el crecimiento de La Magdalena?

Acceso a Recursos

2. ¿La empresa cuenta con facilidades para acceder a capital privado o público?
3. ¿Cuáles son los criterios para contratar al personal en cada área?

Políticas Públicas

4. ¿Existe alguna política pública o régimen tributario que les otorgue facilidades en su operación?

Anexo H: Guía de entrevista de profundidad con líder del área Atención al Cliente en La Magdalena Sanguchería Peruana

I. Agente

Trayecto Educativo

1. ¿Cómo te ha ayudado tu experiencia y formación previa en la atención al cliente en La Magdalena?
2. ¿La empresa te ha ofrecido capacitaciones o entrenamientos específicos para mejorar tu desempeño?

Experiencia y Trayectoria

3. ¿Cuáles consideras que son las cualidades más importantes para desempeñarte bien en tu rol como mozo/cajera?
4. ¿Podrías compartir una lección que hayas aprendido de tu experiencia en atención al cliente aquí en La Magdalena?

Motivación

5. ¿Qué te motiva a trabajar en La Magdalena y brindar una buena atención a los clientes?
6. ¿La empresa te ha brindado alguna oportunidad de crecimiento profesional o desarrollo personal?

Estrategia de Innovación

7. ¿Cuentan con alguna estrategia para ofrecer productos o servicios innovadores?

Gestión Comercial

8. Desde tu experiencia, ¿cuáles son las principales temporadas donde se acumula la mayor cantidad de esfuerzo (demanda)?

Condiciones de Mercado

9. Desde tu experiencia, ¿conoces algunas prácticas en el sector que podrían aplicar para mejorar en el proceso de cocina o en la elaboración de platos?

Acceso a Recursos

10. ¿Consideras que cuentas con los recursos esenciales para desempeñar tus labores?
11. ¿Cuentas con algún insumo sustituto/plan B para cubrir la producción de ciertos tipos de productos?
12. ¿Cómo saben los tiempos en los que habrá mayor demanda? ¿Indicadores, empírico, proyecciones?

Anexo I: Guía de entrevista de profundidad con líder del área de Producción y Cocina en La Magdalena Sanguchería Peruana

I. Agente

Trayecto Educativo

1. ¿La empresa te solicitó algún tipo de preparación previa para ingresar a laborar?
2. ¿Considera que es necesaria la preparación educativa para la realización de sus funciones?

Experiencia y Trayectoria

3. ¿Qué lección resaltas de haber laborado durante estos años en La Magdalena?
4. ¿Cuáles son las habilidades o conocimientos más importantes para el área donde te desempeñas?

Motivación

5. ¿Qué te motiva a continuar laborando en La Magdalena Sanguchería Peruana?
6. ¿La empresa te ha brindado algún plan de desarrollo profesional?
7. Estrategia de Innovación
8. ¿Cuentan con alguna estrategia para ofrecer productos o servicios innovadores?

Gestión Comercial

9. Desde tu experiencia, ¿cuáles son las principales temporadas donde se acumula la mayor cantidad de esfuerzo (demanda)?

Condiciones de Mercado

10. Desde tu experiencia, ¿conoces algunas prácticas en el sector que podrían aplicar para mejorar en el proceso de cocina o en la elaboración de platos?

Acceso a Recursos

11. ¿Consideras que cuentas con los recursos esenciales para desempeñar tus labores?
12. ¿Cuentas con algún insumo sustituto/plan B para cubrir la producción de ciertos tipos de productos?
13. ¿Cómo saben los tiempos en los que habrá mayor demanda? ¿Indicadores, empírico, proyecciones?

Anexo J: Guía de entrevista de profundidad con colaboradores del área de Atención al Cliente en La Magdalena Sanguchería Peruana

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cómo te ha ayudado tu experiencia y formación previa en la atención al cliente en La Magdalena?
2. ¿La empresa te ha ofrecido capacitaciones o entrenamientos específicos para mejorar tu desempeño?

Experiencia y Trayectoria

3. ¿Cuáles consideras que son las cualidades más importantes para desempeñarte bien en tu rol como mozo/cajera?
4. ¿Podrías compartir una lección que hayas aprendido de tu experiencia en atención al cliente aquí en La Magdalena?

Motivación

5. ¿Qué te motiva a trabajar en La Magdalena y brindar una buena atención a los clientes?
6. ¿La empresa te ha brindado alguna oportunidad de crecimiento profesional o desarrollo personal?

Negocio: Estrategia de Marketing y Redes con Proveedores

7. ¿Te informan sobre las promociones o productos especiales para que puedas compartirlos con los clientes?
8. ¿Crees que los clientes valoran el origen de los productos? ¿Te preguntan sobre los proveedores o la calidad de los ingredientes?

Visión Estratégica

9. ¿Cómo percibes la misión y visión de La Magdalena en el día a día de tu trabajo?
10. ¿Sientes que, desde tu rol, contribuyes al logro de los objetivos de la empresa? ¿De qué manera?

Estrategia de Recursos Humanos

10. ¿Consideras que hay algún tipo de capacitación que podría ayudarte a mejorar la atención que brindas?
11. ¿Sientes que los incentivos, reconocimientos o beneficios son suficientes para motivarte y mantener un buen ambiente de trabajo?

Estrategia de Innovación

12. ¿La Magdalena ha implementado cambios recientes que mejoren la experiencia del cliente? ¿Cómo los has percibido?
13. ¿Alguna vez has compartido/propuesto sugerencias para mejorar el servicio o el ambiente y te han tomado en cuenta?

Gestión Comercial

14. ¿Cómo describes la relación con los clientes habituales? ¿Crees que la empresa fomenta esta cercanía?
15. ¿De qué manera miden o reciben comentarios de los clientes sobre el servicio? ¿Cómo los atienden?

Entorno: Condiciones de Mercado

16. Desde tu experiencia en el restaurante, ¿crees que hay algo que atraería/engancha a más clientes o mejoraría el servicio?
17. ¿Qué tipo de comentarios o peticiones frecuentes observas de los clientes que podrían ayudar al negocio a crecer?

Acceso a Recursos

18. ¿Consideras que el equipo y los recursos que tienes para hacer tu trabajo son adecuados? 20. ¿Te gustaría recibir algún tipo de capacitación adicional para mejorar la atención al cliente?

Políticas Públicas

19. ¿La empresa te ha comunicado sobre alguna normativa o política importante que deba aplicarse en la atención al cliente? 22. ¿Crees que existen políticas de seguridad o atención al cliente que podrían ayudar a mejorar el ambiente y la experiencia en el restaurante?

Anexo K: Guía de entrevista de profundidad con colaboradores del área de Producción y Cocina en La Magdalena Sanguchería Peruana

Preguntas introductorias:

1. ¿La empresa te solicitó algún tipo de preparación previa para ingresar a laborar?
2. ¿Considera que es necesaria la preparación educativa para la realización de sus funciones?

Experiencia y Trayectoria

3. ¿Qué lección resaltas de haber laborado durante estos años en La Magdalena?
4. ¿Cuáles son las habilidades o conocimientos más importantes para el área donde te desempeñas?

Motivación

5. ¿Qué te motiva a continuar laborando en La Magdalena Sanguchería Peruana?
6. ¿La empresa te ha brindado algún plan de desarrollo profesional?
7. Negocio: Estrategia de Marketing y Redes con Proveedores 7. ¿Existe diversidad en la oferta de productos?
8. ¿Quién hace la gestión de proveedores?

Visión Estratégica

9. ¿En qué medida dirías que esta área (cocina) contribuye para alcanzar la visión de La Magdalena?
10. Estrategia de Recursos Humanos
11. ¿La empresa te brinda algún plan de desarrollo a futuro o capacitación para mantener/mejorar el desempeño de tus tareas?

Estrategia de Innovación

12. ¿Cuentan con alguna estrategia para ofrecer productos o servicios innovadores?

Gestión Comercial

13. Desde tu experiencia, ¿cuáles son las principales temporadas donde se acumula la mayor cantidad de esfuerzo (demanda)?

Entorno: Condiciones de Mercado

14. Desde tu experiencia, ¿conoces algunas prácticas en el sector que podrían aplicar para mejorar en el proceso de cocina o en la elaboración de platos?

Acceso a Recursos

15. ¿Consideras que cuentas con los recursos esenciales para desempeñar tus labores?
16. ¿Cuentas con algún insumo sustituto/plan B para cubrir la producción de ciertos tipos de productos?
17. ¿Cómo saben los tiempos en los que habrá mayor demanda? ¿Indicadores, empírico, proyecciones?



Anexo L: Guía de entrevista de validación de hallazgos con expertos académicos

I. FACTOR AGENTE

1. Sobre Trayecto Educativo

- Situación macro: El sector se caracteriza por la elevada rotación de personal debido al alto dinamismo en las empresas. Ello significa que las empresas buscan personal con menor preparación, dado los costos que asumen al invertir en estos.
- Situación específica: La Magdalena cuenta con personal que inició con escasa o nula experiencia en el rol que se les fue asignado. Con el transcurso del tiempo, estos colaboradores han ido aprendiendo y mejorando en el desarrollo de sus labores. Sobre el trayecto educativo, se pudo hallar que la formación continua puede ayudar para la comprensión del negocio, pero no es totalmente clave. Se identifican aspectos internos vinculados a los colaboradores.

1.1. ¿Qué tan importante considera que es contar con un personal altamente calificado para este negocio? ¿Es rentable?

1.2. ¿Diría que para un pequeño negocio se podría prescindir de personal con formación académica en su puesto de trabajo?

2. Sobre Experiencia y Trayectoria

- Situación macro: Sobre la experiencia y trayectoria, hay dos rasgos importantes: el liderazgo y el contar con un buen ambiente laboral, el cual se define de manera intrínseca.
- Situación específica: Dado que La Magdalena es una pequeña empresa, cuenta con un equipo de colaboradores reducido. Dentro de este, se han aprendido diversas lecciones. Con el crecimiento de la empresa, colaboradores como administrativos han obtenido valiosos aprendizajes. Los administrativos han aprendido a dirigir y liderar al equipo, y los colaboradores de áreas funcionales se han adaptado a trabajar dentro de un equipo que, pese a la dinámica del sector, se ha mantenido estable.

2.1. ¿Qué tan importante es contar con una figura que genere liderazgo?

2.2. ¿Cuál es el rol de la motivación intrínseca para la mejora laboral?

3. Sobre Motivación

- Situación macro: Para poder crecer en la misma dirección, todos los grupos de interés siguen un motivador. Es indispensable que la empresa reconozca esos motivadores, con la finalidad de proponer puntos de mejora que aumenten la satisfacción de los colaboradores.
- Situación específica: Dado que La Magdalena ha logrado formar un equipo de trabajo estable, ha generado un ambiente de trabajo percibido como positivo por parte de los colaboradores. Asimismo se reconoce el rol que ha tenido el contar con personas con aptitudes de liderazgo para impulsar en el desempeño del equipo. En el caso de los motivadores, se trata de un tema con alta subjetividad. Sin embargo se pudo identificar tres tipos de motivación: crecimiento económico, satisfacción con ambiente de trabajo y desarrollo profesional.

Preguntas para experto:

- 3.1. Según su percepción, ¿cuáles diría que son los principales motivadores para laborar en este tipo de negocio?
- 3.2. En términos de cultura organizacional, ¿qué considera que debería existir en una organización del sector de comida rápida?

II. FACTOR NEGOCIO

4. Sobre estrategia de marketing y redes con proveedores
 - Situación macro: La capacidad de la empresa de relacionarse con otras facilita su aprovisionamiento y la calidad de sus productos. Para ello es necesario que la misma defina qué criterios empleará a la hora de entablar asociaciones empresariales.
 - Situación específica: La Magdalena solía colaborar con empresas pertenecientes a socios del fundador. Sin embargo se han realizado algunos cambios y ahora la empresa selecciona sus proveedores basándose en dos características: calidad precio y que mantenga el estándar para la preparación de los productos. En el caso de la red con proveedores, los criterios de selección son muy sencillos: calidad y precio que permitan que se siga elaborando los productos sin afectar su calidad.
 - 4.1. ¿Cuál diría usted que es lo más importante al momento de establecer relaciones con empresas colaboradoras?
 - 4.2. ¿Qué criterio valora usted como clave para iniciar negociaciones con un proveedor? Explicar lo que valora la empresa y, ¿qué opina?
 - 4.3. ¿Cuál diría que es el canal comunicativo más idóneo para los productos y servicios de un negocio con las condiciones de La Magdalena?

5. Visión estratégica

Sobre este aspecto, la empresa no tiene institucionalizado su misión, visión ni valores, dado que su prioridad es crecer en términos de locales comerciales, de ventas y de clientes, ignorando la construcción de una identidad empresarial.

- Situación macro: Parte de la identidad de la empresa se encuentra en la definición de su misión, visión y valores. Ello es lo que define la manera en cómo realizará sus actividades y la mirada que transmitirá hacia sus consumidores.
- Situación específica: Dado que la empresa no contó con asesoramiento en cuanto a la definición de estos aspectos, se ha descuidado el definir qué caracteriza a La Magdalena. El deseo de crecer y expandirse ha replegado la idea de definir qué es lo que se busca como misión al corto y mediano plazo, como visión en el futuro y los valores que la empresa defiende.

Preguntas para expertos:

- 5.1. ¿Qué tan importante es que el negocio cuente con una misión, visión y valores?
- 5.2. Situación de la empresa: ¿Qué opina de esto?

6. Estrategia de Recursos Humanos

- Situación macro: En el sector de fast food, la capacitación es un factor crítico para el crecimiento y la diferenciación.
- Situación específica: En el caso de La Magdalena, las capacitaciones son lideradas de manera empírica por supervisores inmediatos, lo que ha limitado la profesionalización del equipo en áreas como atención al cliente y producción. Aunque estas prácticas han contribuido al desarrollo básico del personal, expertos como Renato Gandolfi consideran que implementar un sistema formal podría ser clave para retener talento en un sector con alta rotación.

- 6.1. Pregunta para experto: ¿Qué opinión tiene sobre la importancia de la capacitación formal en este contexto?

- Situación macro: En el sector fast food, la rotación laboral es una de las más altas, alcanzando tasas superiores al 130% anual en algunos mercados, según estudios de Deloitte.
- Situación específica: En La Magdalena, Nicole, Jefa de Salón, indica que no existe un programa estructurado de formación para los nuevos empleados, lo que impacta negativamente la eficiencia operativa. Fernando Espinoza, especialista en recursos

humanos, enfatiza que definir perfiles de puesto claros y un plan de capacitación inicial podría fortalecer los servicios y reducir esta problemática.

6.2. Pregunta para experto: ¿Qué elementos considera esenciales para estructurar un programa de formación inicial en un sector con alta rotación como el fast food?

- Situación macro: En el competitivo sector de fast food, la motivación del personal es crucial para mantener la calidad del servicio y la fidelización de clientes.
- Situación específica: En La Magdalena, aunque se ofrecen incentivos como propinas y descuentos, un trabajador de atención al cliente señala que estos beneficios no reemplazan la necesidad de capacitaciones en habilidades clave como comunicación y trato al cliente. Jorge Mendoza, experto en recursos humanos, subraya que combinar incentivos tangibles con oportunidades de crecimiento profesional puede ser la clave para mejorar la motivación y retención.

6.3. Pregunta para experto: ¿Qué estrategias combinaría para equilibrar incentivos y formación, de manera que mejoren tanto la motivación como la retención del personal?

- Situación macro: La productividad y la calidad del servicio son determinantes en el sector fast food, donde los márgenes operativos son estrechos y la fidelización de clientes depende de un equipo altamente capacitado.
- Situación específica: En La Magdalena, la falta de un sistema formal de capacitación genera inconsistencias en atención al cliente y producción, afectando la eficiencia operativa. Jorge, Gerente General, destaca que aunque existen colaboradores con alto potencial, la ausencia de formación estructurada impide su desarrollo pleno.

6.4. Pregunta para experto: ¿Qué pasos considera prioritarios para implementar un sistema de formación sostenible que optimice el desempeño en un contexto tan competitivo como el fast food?

7. Estrategia de Innovación

- Situación macro: En el competitivo sector de fast food, la optimización de procesos es clave para satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. Según McKinsey, las empresas que invierten en la mejora operativa logran reducir en un 20% los tiempos de servicio, incrementando tanto la eficiencia como la fidelización del cliente.
- Situación específica: En La Magdalena, estrategias como el proceso de "blanquear la papa" han reducido los tiempos de servicio a solo dos minutos, asegurando

consistencia en las entregas. Además, la coordinación entre turnos y la adopción de herramientas tecnológicas como "Restaurante.pe" han contribuido a una gestión operativa más eficiente.

7.1. Pregunta para experto: ¿Qué opinión tiene sobre el impacto de estas prácticas en la competitividad del restaurante, y qué otras estrategias recomendarían implementar para continuar optimizando los procesos?

- Situación macro: En un mercado tan dinámico como el de los restaurantes, las pruebas controladas son esenciales para minimizar riesgos al introducir nuevos productos.
- Situación específica: En La Magdalena, este enfoque ha sido utilizado con éxito para probar nuevas estrategias, productos y precios antes de lanzarlos al mercado. Esto ha fortalecido su capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes.

7.2. Pregunta para experto: ¿Qué opina sobre el uso de pruebas internas en el desarrollo de nuevos productos, y cómo podrían complementarse estas estrategias para asegurar una introducción más exitosa en el mercado? Pregunta

7.3:

- Situación macro: La flexibilidad y capacidad de adaptación son fundamentales en el sector de restaurantes, donde las preferencias del consumidor evolucionan rápidamente.
- Situación específica: En La Magdalena, modificaciones como nuevas presentaciones de sándwiches y la transición hacia un modelo de servicio en mesa han incrementado significativamente la percepción positiva de los clientes. Además, innovaciones como los postres personalizados preparados en las mesas han añadido un elemento único a la experiencia del cliente.

7.3. Pregunta para expertos: ¿Qué otros enfoques sugeriría para seguir incorporando la retroalimentación del cliente y convertirla en innovaciones que mejoren la competitividad del restaurante?

- Situación macro: En el sector de fast food, las innovaciones que mejoran tanto la eficiencia como la experiencia del cliente son determinantes para mantenerse competitivo.

- Situación específica: En La Magdalena, la introducción de ajustes constantes en productos y estrategias de atención, como el modelo de servicio en mesa, ha mejorado notablemente la percepción de los clientes. Un trabajador destacó cómo estas innovaciones han fortalecido la posición del restaurante en el mercado.

7.4. Pregunta para expertos: ¿Qué importancia considera que tienen las innovaciones en la experiencia del cliente para el éxito de un restaurante, y qué otras medidas innovadoras podrían adoptarse para mantenerse competitivo?

8. Gestión Comercial

- Situación macro: En el sector de la restauración, mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes es clave para la fidelización y el éxito comercial.
- Situación específica: En La Magdalena, el trato cordial hacia los clientes habituales ha sido un activo valioso, aunque se ve afectado por la alta rotación de personal y la falta de un sistema formal de retroalimentación.

8.1. Pregunta para expertos: ¿Qué opina al respecto? ¿Qué estrategias podrían implementarse para mitigar los efectos de la rotación del personal y fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes?

- Situación macro: El marketing digital y las estrategias de personalización se han convertido en herramientas cruciales para aumentar la percepción positiva de los clientes en los negocios de food service.
- Situación específica: En La Magdalena, el uso de influencers y la interacción directa en las mesas han sido estrategias efectivas para captar retroalimentación y fidelizar a los clientes.

8.2. Pregunta para expertos: ¿Qué opinión tiene sobre la integración de influencers en las estrategias comerciales, y qué otras prácticas de marketing digital podrían fortalecer la relación con los clientes?

- Situación macro: La diferenciación y las promociones estratégicas son fundamentales para mejorar la competitividad en un mercado saturado.
- Situación específica: En La Magdalena, las promociones durante periodos de alta demanda han demostrado ser efectivas, contribuyendo a un crecimiento sostenido y mejorando la percepción de la marca.

8.3. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre este tema? ¿Qué estrategias adicionales de diferenciación y promoción recomendaría para captar nuevos clientes y retener a los actuales durante todo el año?

- Situación macro: La rentabilidad en el sector de restaurantes está estrechamente vinculada con la capacidad de generar experiencias de valor para los clientes.
- Situación específica: En La Magdalena, el uso de influencers, la respuesta rápida a comentarios negativos y las promociones durante temporadas clave han sido fundamentales para optimizar los ingresos.

8.4. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre este tema? ¿Cómo considera que se podría mejorar la experiencia de valor percibido por los clientes y qué otros enfoques podrían aumentar la rentabilidad del negocio?

III. FACTOR ENTORNO

9. Condiciones de mercado

- Situación macro: En el sector de fast food, las redes sociales han transformado la forma en que los consumidores eligen sus experiencias gastronómicas.
- Situación específica: La Magdalena ha aprovechado esta tendencia mediante colaboraciones estratégicas y una presencia activa en plataformas como TikTok, lo que le ha permitido conectar con un público joven y digitalmente activo.

9.1. Pregunta para expertos: ¿Qué estrategias adicionales recomendaría para maximizar el impacto de las redes sociales en la captación y fidelización de clientes en un entorno tan competitivo?

- Situación macro: La rapidez y la calidad en el servicio son pilares fundamentales en el sector de fast food. Según el informe Fast Casual Restaurant Trends de 2024, el 83% de los consumidores considera que el tiempo de espera influye directamente en su decisión de volver a un restaurante.
- Situación específica: En La Magdalena, la capacidad de ofrecer tiempos de respuesta ágiles y menús innovadores ha sido clave para satisfacer a un mercado exigente y competitivo.

9.2. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre el tema? ¿Alguna herramienta o estrategia para mejorar?

- Situación macro: En mercados altamente saturados, las promociones estratégicas y los descuentos pueden marcar la diferencia para captar consumidores sensibles al precio.
- Situación específica: La Magdalena ha utilizado estas tácticas no solo para atraer nuevos clientes, sino también para consolidar su posición frente a la competencia.

9.3. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre el tema? ¿Qué otras estrategias podrían implementarse para equilibrar promociones con la sostenibilidad financiera del negocio en un mercado tan competitivo?

10. Acceso a Recursos

- Situación macro: En el sector de fast food, una gestión eficiente de inventarios es crucial para evitar interrupciones operativas y garantizar la calidad del servicio. Según Berman y Evans (2019), una planificación adecuada de los recursos físicos puede reducir costos y mejorar la continuidad de las operaciones.
- Situación específica: En La Magdalena, la gestión actual de inventarios carece de estructura, lo que obliga al equipo a recurrir a soluciones de emergencia como la compra en mercados cercanos o el apoyo de sucursales vecinas.

10.1. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre el tema? ¿Qué estrategias de planificación recomendaría implementar para optimizar la gestión de inventarios y reducir la dependencia de soluciones improvisadas?

- Situación macro: El acceso a capital externo es un factor determinante para el crecimiento y la sostenibilidad en el competitivo sector de fast food. Según un informe del Banco Mundial, las pequeñas empresas que diversifican sus fuentes de financiamiento tienen un 40% más de probabilidades de expandir sus operaciones y mejorar su rentabilidad.
- Situación específica: En La Magdalena, no existen evidencias de estrategias para acceder a fuentes de financiamiento externo, limitándose a inversiones básicas para cubrir necesidades inmediatas.

10.2. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre el tema? ¿Cómo considera que el restaurante podría diseñar un plan financiero que facilite el acceso a capital

externo y qué opciones de financiamiento serían las más adecuadas para un negocio de este tipo?

- Situación macro: En un mercado competitivo como el de fast food, la retención de talento es esencial para mantener la productividad y mejorar la experiencia del cliente.
- Situación específica: En La Magdalena, la búsqueda de personal se realiza a través de redes sociales, priorizando candidatos locales con experiencia, pero la falta de un sistema formal de gestión de recursos humanos afecta su capacidad de retener talento.

10.3. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre el tema? ¿Qué pasos recomendaría para estructurar un sistema de recursos humanos que mejore la retención de personal y qué impacto podría tener esto en la experiencia del cliente?

11. Políticas públicas

- Situación macro: A nivel macro, las políticas públicas tienen un impacto significativo en la sostenibilidad de los negocios, especialmente en sectores como el fast food
- Situación específica: En La Magdalena, se percibe una falta de comunicación activa respecto a normativas relevantes, salvo en casos puntuales como inspecciones o quejas. Sin embargo, se identifica la necesidad de establecer protocolos de seguridad y salud más robustos para mejorar tanto la experiencia del cliente como las condiciones laborales.

12.1. Pregunta para expertos: ¿Qué opina sobre el tema? ¿Qué opinión tiene sobre el papel del Estado en promover normativas más claras y cómo podría La Magdalena beneficiarse de ellas para mejorar su sostenibilidad?

- Situación macro: En muchos países, el sector de fast food se beneficia de incentivos fiscales que les permiten reinvertir en áreas críticas como tecnología e infraestructura.
- Situación específica: En La Magdalena, no se han identificado programas estatales o municipales que apoyen necesidades como equipos especializados o mejoras en infraestructura. Esta falta de incentivos limita el crecimiento del restaurante


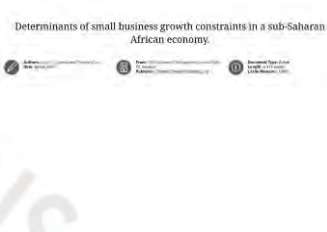



11.2. Pregunta para expertos: ¿Cómo evalúa la ausencia de programas de apoyo estatal en este caso, y qué tipo de incentivos cree que serían más efectivos para impulsar el desarrollo de negocios como La Magdalena?

- Situación macro: El régimen tributario es un factor determinante para la viabilidad de las pequeñas empresas en el sector de alimentos.
- Situación específica: En La Magdalena, el enfoque está en cumplir con su régimen tributario como pequeña empresa, pero se percibe la necesidad de mayores iniciativas estatales que reduzcan cargas impositivas y faciliten la reinversión.

11.3. Pregunta para expertos: ¿Qué opinión tiene sobre las políticas fiscales actuales para pequeñas empresas en el sector de fast food, y qué recomendaciones haría para optimizar su impacto en negocios como La Magdalena?



Anexo M: Análisis Bibliométrico

Fuente	Autor	Prueba
<p>https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.p df</p>	<p>Blásquez, S., Dorta, J. & Verona, M.(2006)</p>	
<p>link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=googlescholar&sid=bookmarkAONE&xid=5674201a</p>	<p>Okpara, J. & Wynn, P. (2007)</p>	
<p>https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.01.013</p>	<p>Nichter, S. & Goldmark, L. (2009)</p>	
<p>https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094</p>	<p>Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011)</p>	
<p>https://doi.org/10.1590/0104-530X175914</p>	<p>Vier Machado, H. (2016)</p>	

Anexo N: Guía de recomendaciones detalladas

PROPUESTA	SUGERENCIA	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO
Sistema Integral de Incentivos	Bono por productividad por turno	Reconocer la eficiencia en el número de órdenes atendidas con cero errores. Se busca maximizar la eficacia.	Diagnóstico y elaboración de estrategia: 2 meses Ejecución y testeo: 4 meses Periodo de seguimiento: Bimensual	Diagnóstico y estrategia: S/ 1500 Ejecución: S/ 1500 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 3000
	Bono grupal por días pico	Reconocer el nivel de eficiencia del equipo en periodos de alta demanda		
	Sistema de incentivos no monetario	Atender necesidades o demandas de otro tipo de índole no monetario. Colaborador del año, vales de consumo.		
Plan de Capacitación Gastronómica Operativa	Capacitación en Manipulación de alimentos, Cumplimiento de estándares de cocina y Servicio de atención al cliente	Contar con personal capacitado en aspectos críticos del negocio.	Diagnóstico y elaboración de estrategia: 2 meses Ejecución y prueba: 4 meses Periodo de seguimiento: mensual	Diagnóstico y estrategia: S/ 3000 Ejecución: S/ 3000 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 6000

Anexo N: Guía de recomendaciones detalladas (Continuación)

Guía Interna de Misión, visión y valores	Definición de “Experiencia sanguchera peruana” y definición de público objetivo	Elaboración de un documento sencillo, visual y práctico para construir la identidad de la empresa.	Diagnóstico y elaboración de estrategia: 1 mes Ejecución y prueba: 1 mes Periodo de seguimiento: Trimestral	Diagnóstico y estrategia: S/ 2500 Ejecución: S/ 800 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 3300
Programa de mejora operativa	Elaboración de manual de procesos estandarizados	Creación de cartillas con las recetas unificadas, tiempos de preparación y plazos de despacho	Diagnóstico y estrategia: 2 meses Ejecución: 2 meses Periodo de seguimiento: Mensual	Diagnóstico y estrategia: S/ 5000 Ejecución: S/ 3000 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 8000
	Optimización de procesos clave	Identificar puntos de mejora en la atención de pedidos en horas pico y el control de inventario		
Gestión de Inventarios y flujo de entradas/salidas	Implementación de métodos de ingresos y salidas	Aplicar un sistema de gestión de inventario partiendo de información histórica	Diagnóstico y estrategia: 2 meses Ejecución: 2 meses Periodo de seguimiento: Mensual	Diagnóstico y estrategia: S/ 4000 Ejecución: S/ 2500 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 6500

Anexo N: Guía de recomendaciones detalladas (Continuación)

Plan de promociones para afluencia baja	Implementación de días temáticos	Implementar días temáticos para reforzar la identidad del negocio	Diagnóstico y estrategia: 1 mes Ejecución: 2 meses Periodo de seguimiento: Mensual	Diagnóstico y estrategia: S/ 2500 Ejecución: S/ 1500 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 3500
	Delivery Off-Peak	Aplicación de promociones para impulsar las ventas en tiempos de baja demanda		
	Inclusión de paquetes corporativos	Introducción de un nuevo tipo de servicio para aprovechar los tiempos no operativos		
Portafolio de financiamiento	Evaluación de opciones para contar con respaldo financiero	Evaluar la adquisición de equipos por medio de leasing, o optar por ellos en programas de apoyo a las MYPES, como lo es el programa PRODUCE	Diagnóstico y estrategia: 1 mes Ejecución: 1 mes Periodo de seguimiento: Mensual	Diagnóstico y estrategia: S/ 1500 Ejecución: S/ 2500 Seguimiento: S/ 0 Presupuesto esperado: S/ 4000