

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores de crecimiento de dos restaurantes limeños:
Estudio de casos de los restaurantes Parada 9 y Charito
entre los años 2018-2020

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

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

Asesor:
Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, 2022

La tesis

Factores de crecimiento de dos restaurantes limeños: Estudio de casos de los restaurantes Parada 9 y Charito entre los años 2018-2020

ha sido aprobada por:

Dra. Regina Mariella Soriano Rivera

[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato José Gandolfi Castagnola

[Tercer Jurado]

A mi madre Mercedes, por siempre motivarme a seguir adelante a pesar de las dificultades y apoyarme a lograr mis metas y sueños. A mi padre Arturo, por seguir luchando contras sus males para verme encaminado en la vida. A mi compañera Lorena, por estos meses de arduo trabajo en equipo y amistad formada.

Renzo Rojas

A mi papá, este gran logro es de ambos y te llevo en mi corazón para toda mi vida. A mi familia, soporte y apoyo en todo momento. A mi compañero Renzo, por ser un gran equipo de trabajo y amigo. Finalmente, a todas las personas que estuvieron a mi lado en este largo camino de aprendizaje.

Lorena Vicente



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación.....	2
2. Justificación	3
3. Preguntas de investigación	4
4. Objetivos de investigación.....	5
5. Estructura de la tesis.....	5
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	7
1. Crecimiento empresarial.....	7
2. Modelos de crecimiento empresarial.....	9
3. Factores de crecimiento.....	12
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	21
1. Alcance y enfoque de la investigación	21
2. Diseño metodológico.....	22
2.1. Estrategia general	22
2.2. Horizonte temporal.....	23
2.3. Unidades de investigación	24
2.4. Selección de muestra	24
2.5. Matriz de consistencia	24
3. Herramientas de recojo de información	24
3.1. Revisión literaria y primeras aproximaciones.....	24
3.2. Entrevistas a expertos	25
3.3. Entrevistas a dueños de empresas seleccionadas	25
4. Secuencia metodológica	26
5. Validez y fiabilidad de la investigación	27
CAPÍTULO 4: EVOLUCIÓN DEL SECTOR RESTAURANTES EN EL PERÚ.....	28
1. Sector gastronómico en el Perú.....	28
1.1. Boom gastronómico	28
1.2. Efectos del COVID-19 en el sector restaurantes.....	29
2. Casos de estudio.....	31

2.1. Parada 9	31
2.2. Charito	35
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
1. Entrevistas a profundidad a los dueños	40
2. Sistematización de la información	40
3. Análisis de las variables sobre los casos de estudio	40
3.1. Ambiente Político.....	41
3.2. Ambiente del Mercado	44
3.3. Ambiente Tecnológico	48
3.4. Características del dueño	50
3.5. Innovación	55
3.6. Capacitación del personal.....	58
3.7. Experiencia del consumidor.....	60
3.8. Estrategia competitiva	63
3.9. Factores encontrados en el campo.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS	81
ANEXO A: Tabla de factores de crecimiento en pequeños restaurantes.....	85
TABLA A1: Factores internos y externos.....	85
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos	86
Tabla B1: Ficha técnica de expertos entrevistados	86
ANEXO C: Guía de entrevistas a dueños	90
ANEXO D: Guía de entrevistas para validación con expertos.....	93
ANEXO E: Red de codificación.....	97
ANEXO F: Cuadro de codificaciones.....	98
Tabla F1: Codificaciones.....	98
ANEXO G: Matriz de consistencia	101
Tabla G1: Matriz de consistencia.....	101

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo poder identificar y describir aquellos factores claves en el proceso de crecimiento de dos restaurantes: “Parada 9” y “Charito”, teniendo como base el modelo sugerido por Dhamija, Guha & Subramanian (2013) sobre la clasificación de factores de crecimiento en internos y externos, considerando que este modelo se ajusta de mejor manera a la realidad del sector restaurantes, inclusive en contexto de países emergentes.

Parada 9 y Charito son restaurantes que se dedican principalmente a la venta de menús. Están dirigidos a un público general, especialmente centrados en la zona donde funcionan sus locales y sus alrededores, gozando de gran popularidad en el área. A pesar de la difícil situación que se vive en el sector restaurantes por la pandemia actual, estos restaurantes han podido adaptarse y mantener su funcionamiento e ingresos estables, aunque hayan cerrado por un tiempo inicialmente.

Esta investigación se realiza a través de la metodología de estudio de casos de dos pequeñas empresas bajo un enfoque cualitativo cuyo alcance es descriptivo, sustentado en entrevistas de investigación. Asimismo, la información recogida en las fases de esta investigación realizadas a los dueños de los restaurantes que forman parte del estudio de casos fue validada por expertos en el sector restaurantes, crecimiento empresarial y pequeñas empresas, en función del marco teórico establecido.

Como resultado de este proceso, se presentan los hallazgos y análisis a través de la triangulación pertinente de la información, así como las conclusiones y recomendaciones para los restaurantes partícipes de esta investigación teniendo como resultado que el factor más importante para su crecimiento durante los últimos años es el presupuesto con el que cuentan ambos negocios y qué tanto le permite este realizar innovaciones o cambios en sus operaciones e infraestructura. Por último, se comentarán las limitantes de la investigación, así como futuras líneas de investigación a seguir según los ejes temáticos tratados.

Palabras clave: factores de crecimiento, sector restaurantes, pandemia.

INTRODUCCIÓN

Desde inicios del año 2020, el Perú y el mundo entero vive un contexto de incertidumbre y caídas en gran magnitud debido a la pandemia del Covid-19 y todos los efectos secundarios que este ha tenido tanto en la sociedad como en la economía mundial. Este contexto ha afectado a diversos sectores del país, pero sin lugar a duda el sector de restaurantes ha sido uno de los que ha presentado una de las caídas más importantes en lo que va del estado de emergencia.

Es así como el INEI nos muestra que en el mes de mayo 2020 el sector de alojamiento y restaurantes presentó una caída del 96.07% con respecto al año anterior (INEI, 2020), cifra que es completamente distinta al mes de febrero 2020, mes previo a la cuarentena ordenada en el país, en donde el sector tenía un crecimiento de 4.76% (INEI,2020), crecimiento el cual era constante por muchos años. Además, existe una complicada situación por la que pasan los micro y pequeños restaurantes pertenecientes al sector y lo importante que resulta para la economía que este tipo de negocios continúen en marcha. Según el INEI, las micro y pequeñas empresas representan más del 99% del total de empresas peruanas (2019), por lo que una caída y mal manejo de su gestión puede dañar severamente la estabilidad del país.

Lo explicado hace convertir a los micro y pequeños negocios del sector restaurantes en uno de los más vulnerables al entorno incierto por lo que resulta importante investigar cómo estos han podido sobrevivir a esta crisis, además de encontrar los factores más relevantes que pueden favorecer o afectar el funcionamiento de estas. Es por ello que la presente investigación busca encontrar y describir estos factores y hacer la distinción con años previos a la incertidumbre que se vive actualmente. Para tal finalidad, se ha estructurado la investigación en cinco capítulos. En el primero, se describe el problema de investigación, la justificación, los objetivos y las preguntas. En el segundo capítulo, se presenta la revisión de literatura y el modelo teórico escogido para nuestra investigación. El tercer capítulo desarrolla la metodología de investigación, en la cual se describe el alcance, diseño de investigación, enfoque, las técnicas de recolección de información y las de análisis. En el cuarto capítulo, se describe el contexto en el cual se encuentran las empresas seleccionadas. Por otro lado, en el quinto capítulo, se presentan los hallazgos y las validaciones de trabajo de campo realizadas a expertos. Por último, se brindan las conclusiones y recomendaciones a los sujetos de estudio, así como las limitaciones y futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado del trabajo de investigación, se desarrolla el planteamiento del problema sobre el crecimiento de las PYMES en el sector restaurantes en general y de los casos de estudios en particular, tomando en cuenta cómo ha afectado la variable del Covid-19, así como la justificación del tema escogido. Además, se desarrollan las preguntas y objetivos de la investigación, y finalmente la estructura que tendrá la presente tesis.

1. Problema de investigación

Durante los últimos años, la importancia de los pequeños negocios ha tomado una gran relevancia en lo que respecta a la economía del país en que se desarrollen este tipo de negocios. Ya sea por el gran aporte al PBI que tienen o por los empleos que genera para personas tanto nacionales como extranjeras, las pequeñas empresas brindan gran oportunidad de crecimiento para los países y el sector en el cual operan. Dentro de este aspecto, no se puede dejar de mencionar el porcentaje de empresas formales que representan las pequeñas y medianas empresas en el país, siendo un 99.6% (PRODUCE 2019, pp.21) Particularmente, se puede mencionar que el sector restaurantes es uno de los que ha tenido mayor éxito en los últimos años, debido a la relevancia que ha tomado la cocina peruana a nivel internacional y el mayor número de restaurantes que se encuentran, no solo en la capital, sino en el país en general. Sin embargo, la importancia de estos negocios hoy en día ya no radica en el gran crecimiento que están teniendo, si no en el impacto que ha tenido la coyuntura actual de la pandemia por el COVID 19 en los pequeños negocios. Antes de la pandemia, existían un aproximado de 200 mil restaurantes en el territorio peruano que generaban más de un millón de puestos de empleo, pero la pandemia actual ha causado el cierre del 50% de estos pequeños restaurantes, obligando a algunos a reinventar su modelo de negocio (Canales citado en Verona, 2020). Considerar esta etapa de cierre de los pequeños restaurantes durante la pandemia es importante para la presente investigación porque se podrá apreciar cómo es que, a pesar de las dificultades en términos de continuidad del negocio que ha presentado el Covid 19 para el sector restaurantes, ambos sujetos de estudio han podido continuar con sus operaciones luego de la flexibilización de la cuarentena por parte del gobierno, cuando muchos restaurantes de la zona en donde operan los sujetos de estudio han cerrado. Esto último será crucial para la presente investigación en cuanto permitirá conocer cuáles fueron aquellos factores que permitieron ser el “dato atípico” en un sector fuertemente golpeado por la pandemia. Teniendo esto en cuenta, las investigaciones relativas a este sector están enfocadas y consideran la coyuntura actual por las consecuencias que ha tenido para los restaurantes y pone de relevancia las propuestas de recuperación del sector y futuro de los restaurantes.

Este estudio se centra en los restaurantes “Parada 9” y “Charito”, dos restaurantes que tienen ingresos moderados y un personal reducido en las operaciones del negocio. El primer caso, es un negocio que tenía una clientela ganada y fama de buena calidad y servicio. Sin embargo, debido a la coyuntura actual, tuvo que cerrar por casi un año, para luego comenzar a modificar la infraestructura del negocio y adoptar la modalidad de delivery y entrega en el local, permitiendo la permanencia de este negocio en medio de la crisis sanitaria. El segundo caso, revela que, a pesar de tener problemas de administración y gestión del negocio, este ha tenido éxito. Actualmente se encuentran realizando delivery y recojo en tienda para continuar con los ingresos rentables del negocio, el cual no ha reducido su personal y ha generado una gran química y confianza entre todos los que trabajan en el restaurante para poder comunicar los puntos de mejora.

Por lo mencionado anteriormente, se puede ver que ambos son restaurantes que han gozado y gozan de momentos de éxito que se traducen en buenas ventas. Sin embargo, el contexto en el cual se encuentra el país desde inicios del año 2020 ha impactado fuertemente en ambos negocios, así como en el sector de restaurantes en general. Es en ese panorama en el que radica la importancia de investigar los factores de crecimiento de estos negocios para conocer las diferencias entre años de estabilidad y años de incertidumbre como los actuales; así como también conocer qué factores han permitido a estos dos negocios poder sobrevivir a una crisis como la actual donde el sector restaurantes ha sido duramente afectado.

2. Justificación

El sector gastronómico en el Perú ha sido históricamente uno de los sectores más importantes para el país, en primer lugar, por el aporte al PBI que ha mantenido a lo largo de los años, alrededor del 11.2%, y en segundo lugar, por el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que involucra directa o indirectamente, que es alrededor del 20% (Andina, 2015). Sin embargo, a lo largo del año 2020 el sector ha atravesado una de las crisis más importantes de su historia.

Según cifras dadas por el INEI, a inicios del año 2020 la industria de la hospitalidad en el Perú había crecido un 4.76% con respecto al año anterior (2020); sin embargo, en cifras presentadas a mayo 2020, la industria decreció en un 96.07% con respecto al año anterior (INEI, 2020). Estas cifras nos indican que uno de los sectores que aportan de manera constante al PBI peruano y resulta importante su estabilidad, se encuentra sufriendo una de las crisis más importantes en los últimos años dada la coyuntura de emergencia sanitaria del Covid-19 y, aunque cada vez las actividades van activándose, muchos pequeños restaurantes no pudieron sobrellevar

las consecuencias y las pérdidas monetarias por las mismas son alrededor de 1.700 millones de dólares, sin tomar en cuenta las pérdidas de empleo (App News, 2020). Es así que, la presente investigación se torna importante de realizar al tocar el tema del crecimiento de las pequeñas empresas que forman parte del mencionado sector, uno de los más afectados en el último año.

Por otro lado, las pequeñas empresas, a pesar de su representatividad (99.6% de las empresas formales en el Perú), son un grupo que tiene diversas falencias, en especial en la supervivencia en el mercado peruano. Es así que, en una reciente investigación realizada por el Ministerio de Producción, se obtuvo como resultado que “el 82,9% de las pequeñas empresas nacidas en el 2013 se mantiene en el mercado un año después, después de tres años sólo el 58,3% continúa operando y cinco años después, aproximadamente, sólo la mitad de las empresas sobreviven” (PRODUCE, 2019 pp.55-56). También puede mencionarse que, como parte de la revisión literaria, se han encontrado diversas tesis que hablan sobre los restaurantes y las diversas dificultades que tienen, dentro de las cuales mencionan la competencia, ingresos, estabilidad económica y financiamiento, aunque no se desarrolla un modelo completo de factores de crecimiento, sino que se limita a los factores limitantes. Esto ejemplifica la preocupante situación en la que se encuentra este grupo de pequeñas empresas, las cuales no pueden tener una continuidad constante y creciente en el mercado, lo cual perjudica a la economía.

Finalmente, se puede destacar la contribución teórica hacia las Ciencias de la Gestión de investigar sobre el crecimiento empresarial en ambos restaurantes, Parada 9 y Restaurante Charito, ya que con estos dos casos de estudio se evidencia la importancia de la toma de decisiones para la supervivencia y crecimiento de los negocios analizados en momentos de incertidumbre. Es así como, mientras un restaurante refleja la visión de un dueño con una mayor preparación académica y, por lo tanto, una gestión ordenada del negocio, por otro lado, tenemos a un negocio tradicional e informal en los procesos de gestión. A pesar de este panorama, ambos, en el contexto de pandemia, han podido responder a la crisis generada y han podido sobrevivir a lo largo de la misma, lo que invita a investigar la importancia de la capacidad de gestión y toma de decisiones. Además, se busca contribuir con problemáticas actuales que ayudan a que la literatura se acople a este nuevo entorno.

3. Preguntas de investigación

- 3.1. Pregunta General: ¿Qué factores pueden vincularse con el crecimiento de los restaurantes “Parada 9” y “Charito” entre los años 2018-2020?
- 3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los principales factores de crecimiento que afectan a los restaurantes desde una perspectiva teórica?
- ¿Cómo se caracteriza el contexto de desarrollo de los restaurantes evaluados entre los años 2018-2020?
- ¿Cuáles son los principales factores de crecimiento durante los últimos años (2018-2020) para el caso de los restaurantes “Parada 9” y “Charito”?

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo general: Describir los factores clave de crecimiento de los restaurantes menú “Parada 9” y “Charito” entre los años 2018-2020.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales factores de crecimiento encontrados en la literatura que afectan a los restaurantes.
- Describir el contexto en el cual se desenvuelven los restaurantes evaluados entre los años 2018 - 2020.
- Describir y analizar los principales factores que afectan el crecimiento de los restaurantes “Parada 9” y “Charito” entre los años 2018-2020.

5. Estructura de la tesis

La presente investigación desarrolla los factores de crecimiento importantes para el estudio de dos restaurantes en Lima Metropolitana. El primer capítulo describe la problemática actual que será el eje central de la presente investigación, así como también la justificación de la relevancia de esta investigación. Otro punto desarrollado en el primer capítulo son las preguntas y objetivos de investigación.

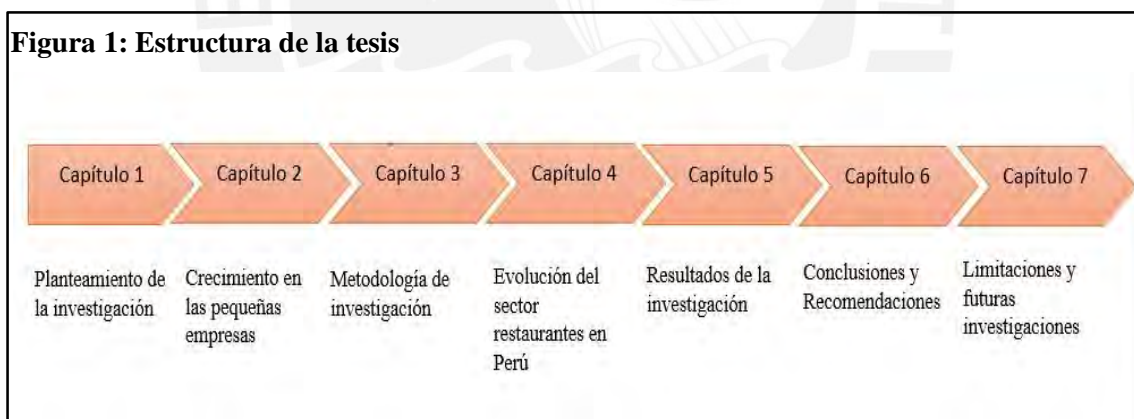
En el segundo capítulo se desarrolla la base teórica de la presente investigación. Este capítulo comprende los modelos de crecimiento importantes a considerar en la investigación y análisis de resultados del trabajo de campo, así como también el desarrollo de los diferentes factores de crecimiento encontrados en la literatura y que son pertinentes para el sector en particular que se desarrolla. En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, donde se explica el alcance, enfoque y diseño metodológico. También se desarrollan las técnicas de recolección de la información y selección de muestra, secuencia metodológica, y validez y fiabilidad de la investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla la evolución del sector restaurantes en Perú, considerando aspectos como el boom gastronómico y los efectos del COVID 19 en los restaurantes. Luego de presentar estos ejes temáticos, se introduce a los dos restaurantes que se analizan en esta investigación.

En el quinto capítulo se desarrolla lo realizado en el trabajo de campo. En este capítulo se entrevistó a expertos en los ejes temáticos de la investigación para validar aspectos teóricos. Asimismo, se realizaron entrevistas a profundidad a los dueños de los restaurantes en cuestión. Luego se presentan los hallazgos del trabajo de campo y cómo se usó las herramientas Atlas.ti para el análisis de la información obtenida e identificar los factores de crecimiento para los restaurantes “Parada 9” y “Charito”; así como también se realizó la validación de los hallazgos con expertos en el tema para lograr la triangulación de la información.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones de la investigación y recomendaciones para ambos restaurantes. Finalmente, se desarrollan las limitaciones y futuras líneas de investigación en base a los ejes temáticos desarrollados. A continuación, se presenta el resumen de la estructura de la tesis:

Figura 1: Estructura de la tesis



CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En el presente capítulo se buscará abordar de manera teórica los puntos más importantes presentes en la investigación y que permita dar una base para la fase de evaluación, hallazgos y conclusiones. Cabe resaltar que, si bien los sujetos de estudio pertenecen al grupo de microempresas, una limitante en la búsqueda teórica es que no hay fuentes que hablen de manera específica sobre la problemática de este grupo de empresas, más bien los engloban en pequeños restaurantes y a partir de dichas fuentes se pudo obtener información de valor.

1. Crecimiento empresarial

El estudio acerca del crecimiento empresarial ha sido una constante en la investigación de la administración de empresas y la definición de la misma no ha sido ajena a ello. A lo largo de los años, diversos autores han expuesto sus puntos de vista e investigaciones para definir a qué nos referimos al hablar de crecimiento empresarial, los cuales detallaremos en el presente punto.

Para empezar, es importante resaltar que, si bien se busca contar con un concepto universal, esto nunca se ha llegado a obtener y se debe a la heterogeneidad y multidimensionalidad del concepto “crecimiento empresarial” (Erauskin, Aragón, Garmendia, Iturrioz, Narvaiza, del Orden, Zabala & Zubiaurre, 2011), además de los constantes aportes de teorías empresariales que han ido configurando el concepto y transformándolo (Dasí & Martínez, 2011). Lo mencionado significa que el concepto puede tener diversas interpretaciones y definiciones dependiendo del lugar desde donde se esté buscando definirlo y la percepción que cada autor pueda darle. En la presente investigación se buscará abordar las propuestas más relevantes de la literatura.

Uno de los primeros y principales autores que discuten sobre el significado del crecimiento empresarial es Penrose en su libro “The Theory of the Growth of the Firm” escrito en 1962. En el mencionado libro se trata al crecimiento como un concepto interno de la empresa, como lo describe la autora desde el momento en que se explotan los recursos internos de la empresa, se produce un proceso dinámico el cual beneficia al crecimiento continuo lo cual beneficia a las ventas, término en el cual la autora define el crecimiento (1962). Por lo tanto, como principal conclusión de lo comentado por Penrose es que el crecimiento tiene como explicación la correcta y eficiente utilización de los recursos internos de la empresa lo cual incentiva el crecimiento en las ventas a largo plazo de la empresa. El concepto de los factores internos y el rol determinante de los directivos de una organización es aún utilizado como referente en los diversos conceptos y teorías que han surgido hasta la actualidad.

En la misma línea de lo mencionado por Penrose, Jordi Canals hace énfasis en los elementos clave que debe tener una empresa internamente para que pueda crecer sostenidamente en el tiempo tales como, el papel fundamental que cumple el equipo humano dentro de la organización, los equipos de dirección y sus diversas formas de crear nuevos conceptos de empresa (2002). Particularmente el autor considera que el rol de la alta dirección es muy influyente en el futuro de la organización, más allá de definir una estrategia para la misma (2002). Se puede entonces determinar una similitud entre las propuestas de Penrose y Canals, autores que toman en cuenta los factores internos sobre cualquier otro factor y consideran determinante los mismos para el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, años más tarde, Davidsson, Achtenhagen & Naldi nos mencionan que el crecimiento se entiende como una subida en las ventas prolongada acompañada de aumento en activos y empleo, esto debido, generalmente, por diversificación de productos, penetración de mercado; entre otros indicios que permiten identificar que una organización se encuentra en crecimiento (Davidsson et al., 2010). Si bien el autor toma en consideración sólo los factores internos de la organización, se da un paso más en la definición de crecimiento al considerar que las complejidades organizacionales van aumentando a la par de los ingresos y ventas. Además, con respecto al crecimiento entendido como un aumento en ventas, Becerra nos menciona que este aumento también se puede potenciar gracias a la internacionalización que pueda tener la empresa investigada y al cumplimiento de sus lineamientos estratégicos (2010).

Por último, una de las definiciones más actualizadas que se encuentran en la literatura es la mencionada por Tunberg y Anderson en el año 2020. Ellos, si bien toman en cuenta las definiciones antes mencionadas y consideran que uno de los indicadores de crecimiento más utilizados son las ventas y número de empleados, empiezan a visualizar de una manera más sistemática y no solo consideran que el crecimiento de estos indicadores se deba a esfuerzos internos de la empresa, sino se ve involucrado en gran magnitud la variable entorno en donde se encuentra ubicada la organización (2020). Es decir, la empresa puede contar con una gran estrategia planteada y directivos con visión de crecimiento; sin embargo, si el entorno en el que se encuentran es desfavorable y no permite invertir ni contar con mayores ventas, el crecimiento se verá frustrado.

Tomando en cuenta lo mencionado en el presente punto, el crecimiento empresarial es una definición que se continúa investigando, por lo que resulta cambiante y adaptable a cada

realidad investigada. Sin lugar a duda, el concepto continuará siendo tema de investigación de grandes autores y es por ello también la importancia de su reconocimiento en la literatura.

2. Modelos de crecimiento empresarial

Durante muchos años, el estudio del crecimiento empresarial ha estado ligado a diferentes formas o subtemas de este que muestran una gran variedad en cuanto a interpretaciones y aporte teórico al tema. En ese sentido, ya se pudo tener una primera aproximación al crecimiento empresarial en el apartado anterior con las diversas definiciones de este desde sus inicios hasta la actualidad. De esta manera, el presente apartado buscará desarrollar las perspectivas teóricas del crecimiento empresarial a través de los modelos de crecimiento propuestos por los autores Neil Churchill y Virginia Lewis con sus cinco etapas de crecimiento de los pequeños negocios; y por otro lado a Larry Greiner con sus cinco fases de crecimiento de una empresa. En contraste a lo propuesto por los autores mencionados anteriormente, se propondrá el modelo de Levie y Lichtenstein, teniendo un enfoque más flexible y actual en cuanto al crecimiento de las empresas.

2.1. Modelo de Churchill y Lewis

En primer lugar, se tiene el modelo de crecimiento planteado por Churchill y Lewis. Estos autores plantean la existencia de diversos problemas similares para las pequeñas empresas en diferentes etapas de su crecimiento, los cuales pueden ser organizados para un mejor entendimiento de este fenómeno (Churchill & Lewis, 1983). En este sentido, podemos ver que los autores buscan realizar un ajuste a los diversos problemas que presentan las pequeñas empresas para clasificarlos en una etapa específica de crecimiento, siguiendo una línea ascendente en cuanto a la edad y tamaño de la empresa, aspectos fundamentales de este modelo.

La primera etapa del modelo se llama “Existencia”, en donde el principal problema es la captación de clientes y poder entregar el producto y/o servicio en las condiciones esperadas. En esta etapa hay un rol importante del dueño de la empresa porque realiza varias funciones, hay sistemas simples, la estrategia es meramente mantenerse en el mercado (Churchill & Lewis, 1983).

La segunda etapa es llamada “Supervivencia” y la empresa está más establecida en el mercado con sus clientes, pero el principal problema es la relación entre ingresos y gastos. La tercera etapa, la cual es crucial en el crecimiento de la empresa, es llamada “Éxito”. En esta etapa se toma una importante decisión por parte de los dueños o dueño: crecer o mantenerse como está actualmente la empresa. Otro punto importante mencionado por los autores es que muchas empresas se quedan

en esta etapa de retirada porque no pueden crecer debido a las condiciones del mercado o el nicho de consumidores en los que se enfocan (Churchill & Lewis, 1983). La cuarta etapa es “Despegue” y se tiene a una empresa más desarrollada, pero con el problema de cómo financiar el crecimiento. Muchas veces las empresas que llegan a esta etapa fracasan porque gastaron todos sus recursos en la etapa anterior por intentar acelerar el crecimiento o también porque no se pudo delegar bien las funciones para el correcto funcionamiento de la empresa (Churchill & Lewis, 1983). Esto no significa que la empresa fracasó, sino que existe la posibilidad de seguir operando como en las etapas anteriores o vender la empresa si el dueño u accionistas lo desean. Por último, está la etapa de madurez de recursos, en donde se tendrán dos problemas a considerar: consolidar y controlar los ingresos financieros producto del crecimiento y retener las ventajas de ser una empresa pequeña. En este punto se puede destacar el desarrollo alto de sistemas, descentralización notoria de la gestión y separación clara entre el dueño y la empresa (Churchill & Lewis, 1983).

2.2. Modelo de Greiner

Otro modelo de crecimiento conocido y muy utilizado en la literatura sobre crecimiento empresarial es el propuesto por Larry Greiner en 1998. En este modelo, el autor considera importantes aspectos como la edad de la organización, tamaño de la empresa, etapas de evolución y revolución, y el ratio de crecimiento de la industria para entender las fases de crecimiento propuestas.

La primera fase de crecimiento es “Creatividad”, donde es importante la creación del producto y el mercado para el mismo. La crisis que se presencia en esta fase es la crisis de liderazgo, por la negativa de los fundadores de delegar funciones, lo cual fomentará la primera revolución en la empresa. La segunda fase de crecimiento es “Dirección”, donde se tiene una figura de liderazgo establecida en la empresa y se goza de un crecimiento sostenido. En esta fase surge la crisis de autonomía por la dificultad y poca experiencia de los bajos líderes para tomar decisiones importantes. La tercera fase propuesta por Greiner es “Delegación”, la cual surge de la exitosa descentralización de la estructura de la empresa. En este contexto surge la crisis de control por la poca presencia de los ejecutivos de alto rango en el control mismo de las operaciones del día a día y autonomía que rige en la empresa. La cuarta fase es la de “Coordinación”, en la cual serán usados los sistemas formales para tener una mejor coordinación y los ejecutivos de alto rango tendrán la administración de estos sistemas. La crisis de la burocracia se hace presente al tener un mal funcionamiento de los sistemas establecidos y la desconfianza generalizada en la organización. Por último, la fase de “Colaboración” se comienza a desarrollar en la empresa, con la idea de poder superar la crisis burocrática que surgió en la organización. De esta manera, la

organización llegó a un desarrollo pleno en cuanto a su crecimiento y solo quedaría mejorar en ciertos aspectos para ser más eficientes y tener mayores beneficios.

2.3. Modelo de Levie y Lichtenstein (2010)

Un tercer modelo propuesto en este apartado teórico es el de Levie y Lichtenstein, quienes muestran un marco en el cual recoge los diferentes modelos que han sido propuestos en la literatura en la forma de etapas de crecimiento, incluso habiendo diferencias en el número de etapas a considerar. Sin embargo, los autores mencionados buscan proponer una manera diferente de entender el modelo de crecimiento empresarial.

Los autores realizan un análisis de las diversas propuestas de modelos de crecimiento existentes en la literatura y muestran 3 aspectos claves de estas: se considera a las empresas como organismos que se desarrollan, la secuencia y orden de las etapas de crecimiento son algo ya preestablecido y predecible, y el desarrollo de una empresa viene dado por reglas preconcebidas (Levie & Lichtenstein, 2010). Como se puede apreciar, normalmente los modelos de crecimiento tienen una forma de entender dicho fenómeno de una manera muy rígida y suponiendo que todo “organismo” o empresa debe siempre desarrollarse como la “experiencia” dicta, lo cual no siempre es cierto.

Si bien los autores son críticos con los modelos de crecimiento desarrollados como el de Churchill y Lewis o el de Greiner, reconocen un punto cierto de todo este conjunto: los negocios tienden a operar en algunas etapas definibles por cierto periodo de tiempo (Levie & Lichtenstein, 2010). Asimismo, los autores plantean que estas etapas cambian de manera incremental o dramática e incluso ligado a condiciones como la dinámica del mercado. De esta manera, se comienza a plantear la idea de un modelo de crecimiento que no considera a las etapas como algo único con características únicas o predefinidas, sino que busca dar mayor flexibilidad a partir de las condiciones y contexto de la empresa.

Luego de la revisión teórica realizada, se plantea que el nuevo modelo de crecimiento de Levie y Lichtenstein modifica dos puntos importantes de las proposiciones de la “teoría de las etapas”, los cuales son que todo negocio pasa por un número específico de etapas y que estas representan un inminente programa de desarrollo (Levie & Lichtenstein, 2010). Ahora se propone la introducción de sistemas más adaptables que permitan el surgimiento de estados dinámicos de crecimiento. En este punto, se comienza a explicar qué es el estado dinámico, el cual puede ser entendido como sistemas complejos adaptativos y abiertos que operan en condiciones cambiantes

y en desequilibrio (Levie & Lichtenstein, 2010). Tomando en cuenta lo cambiante del mundo actual y las diversas maneras en las que una organización puede llegar a crecer, la presente investigación toma las bases de este modelo de crecimiento ya que no solo toma en cuenta etapas de crecimiento, sino que comprende la complejidad de cada realidad y la resalta para poder analizar a cada negocio de manera individual, a diferencia de otros dos modelos redactados que buscan unificar el comportamiento de los negocios en base a una secuencia estática.

De este modo, el presente modelo ha mostrado una forma diferente de entender el crecimiento, sabiendo que puede verse a la empresa como un estado dinámico que estará en constante evolución y mejora, y que son aquellos cambios bruscos en el mercado lo que generará nuevos estados dinámicos en los que deba desarrollarse la empresa para tener un modelo de negocio mejorado o nuevo que permita seguir generando valor. Esto se adapta en mayor medida a un sector como el de los restaurantes, que sufre cambios bruscos como lo ocurrido con la pandemia y que no necesariamente pasa por todas las etapas propuestas por otros modelos ni tampoco la pasa de la misma manera, sino que mantiene un modelo de negocio que genera valor y están sujetas a lo que el mercado prefiere o necesita para mantenerse atractivos y generando valor a sus clientes.

3. Factores de crecimiento

Luego de haber analizado las distintas teorías que intentan explicar el crecimiento empresarial a través de etapas a lo largo de la vida de una organización, en el presente apartado se buscará explicar otra manera encontrada en la teoría: crecimiento a través de factores que impactan a las organizaciones y que pueden causar tanto efectos positivos como negativos. Como menciona Seclen en su artículo del crecimiento, “pretender explicar y medir el fenómeno del crecimiento empresarial es una tarea compleja, ya que en este fenómeno inciden una amplia variedad de factores de carácter, tanto macro como micro, que están interrelacionados” (Seclen, 2016).

En la misma línea de lo mencionado por Seclen, la presente investigación tiene como base teórica principal de factores de crecimiento lo redactado por Dhamija et al. (2013); quienes buscan analizar de una manera más ordenada los factores que caracterizan a las pequeñas empresas durante su vida en el mercado tomando de inicio una separación de los factores internos y externos. Resulta pertinente utilizarlo debido a que, en primer lugar, los autores toman como variable importante el ambiente en el cual se desarrollan las organizaciones y lo mucho que afecta lo que sucede alrededor para la continuidad de estos, lo que se relaciona en gran magnitud a la

presente investigación debido a los años de referencia que se toman en donde la situación externa ha sido el protagonista. Por otro lado, el informe se enfoca en pequeños y medianos negocios que, si bien se desarrollan en un país distinto al peruano (India), toca una problemática similar a la investigada: cambio constante e inestabilidad para este sector de organizaciones. Finalmente, la amplitud en la cual definieron los factores abre la posibilidad de incluir diversos autores que mencionan más factores de crecimiento, tanto internos y externos, y así enriquecer el modelo propuesto por Dhamija et al., (2013); inicialmente, lo que tiene como consecuencia adaptarse de una mejor manera a la realidad peruana, al tipo de negocio (pequeños restaurantes), al tamaño de la empresa y contexto actual. Planteamientos como los de Beatrice Avolio et al., (2011);, si bien es una fuente importante para conocer los factores de crecimiento en el contexto peruano, para la realidad que se vive actualmente, la incertidumbre y los cambios constantes que esto conlleva; resulta una teoría basada en tiempos diferentes, por lo que se considera pertinente utilizar una contemporánea que involucre temas de cambios y constante incertidumbre como la utilizada.

Para enriquecer lo planteado por Dhamija et al., (2013); se agregan autores, a cada uno de los apartados (factores externos o internos), que discuten sobre el tema del crecimiento en las empresas, haciendo énfasis en quienes tocan los temas de interés de la presente investigación: contexto peruano, sector restaurantes y pequeños negocios. De esta manera, se logra un modelo con diversas opiniones de expertos en el tema que permitirá contar con una base adecuada para la investigación.

3.1. Factores externos

Las organizaciones, al estar dentro de un sistema con diversas variables que interactúan en todo momento con ellos, es importante reconocer que lo que sucede en este entorno afecta de alguna manera en el funcionamiento de las empresas y en su crecimiento a lo largo del tiempo en el mercado al cual pertenecen. Teniendo en cuenta lo mencionado, se procederá a detallar cuáles son los factores externos que tienen mayor relevancia en el crecimiento de acuerdo a lo encontrado en la literatura.

Ambiente político:

El término ambiente político hace referencia a los factores relacionados con la gestión pública y su impacto en el crecimiento de las organizaciones de un país o espacio determinado (Dhamija et al., 2013). Los factores que se encuentran ligados a las legislaciones de cada gobierno son externos a las decisiones de las empresas, pero son igual de importantes para evaluar el crecimiento de las organizaciones ya que afectan su funcionamiento.

Los gobiernos reconocen cada vez más su importancia como fuente de crecimiento económico: crean instituciones y generan políticas de Estado que ayudan a la correcta constitución del mercado (Rocca Espinoza, García & Duréndez, 2016), lo que genera que las organizaciones se muevan dentro de un mercado ordenado y facilita el crecimiento económico. Estas políticas, de la mano de programas para las pequeñas empresas, ayudan a aumentar el ratio de crecimiento, tomando en cuenta también el estado del gobierno nacional (Vier Machado, 2016). Este punto podría ayudar a que los pequeños negocios no solo se capaciten y se encuentren más preparados para iniciar operaciones, sino que contarían con capital suficiente para hacer crecer la organización.

Sin embargo, en diversas ocasiones la burocracia en los procesos que manejan los gobiernos impide la expansión de las organizaciones, ya que representa un obstáculo (Valderrama, Garibay & Callata, 2015), debido a que pueden representar procesos muy lentos o innecesariamente largos. Esto impide que los restaurantes, por ejemplo, no puedan abrir nuevos locales o desistan a empezar un nuevo negocio lo que finalmente obstruye el crecimiento.

Ambiente del mercado:

Como segundo ambiente, la teoría nos menciona que el ambiente del mercado también puede influir en el crecimiento de los negocios. El ambiente del mercado hace referencia tanto al crecimiento en el cual se encuentran las empresas de un mismo sector, así como también a las características de los clientes a las cuales se enfrentan las organizaciones al momento de centrarse en un mercado específico.

En términos de demografía; es decir, ratio de crecimiento, tamaño, composición de edad, preferencias, entre otros, existe una heterogeneidad que afecta la demanda de las organizaciones y las obliga a realizar diversas estrategias para poder llegar a la demanda deseada (Dhamija et al., 2013). Es por ello que el negocio debe tener pleno conocimiento de las características del mercado al cual está ingresando, conocer las necesidades y gustos de sus futuros consumidores ya que sin ello puede que no se acople a los cambios del mercado y traería un estancamiento en el crecimiento.

Como segundo punto para evaluar el ambiente del mercado como factor externo está el crecimiento que presenta el mismo de manera general en el país en el cual se encuentran las

organizaciones. La demanda del mercado es un punto esencial para poder evaluar el crecimiento de una empresa ya que, muchas organizaciones crecen a la par que su sector lo hace (Vier Machado, 2016), lo que significa que no solo las empresas deben mirar el crecimiento de su propio negocio, si no mirar a su alrededor y determinar si realmente se encuentra en un mercado con buenas oportunidades a futuro.

Ambiente tecnológico:

En los últimos años, el factor tecnología ha ido tomando cada vez más protagonismo en el mundo y para el crecimiento empresarial no ha sido ajeno a ello. Al contar con una tecnología cada vez más sofisticada en el mercado y, con esto, clientes con diferentes necesidades que cumplir, su impacto se hace importante de resaltar.

En primer lugar, la tecnología tiene un impacto determinante en el crecimiento de las empresas debido a que con ello se pueden realizar los avances en mejores herramientas y materiales para el trabajo, lo que permite ofrecer un mejor y óptimo servicio a los consumidores (Dhamija et al., 2013). Al pertenecer a un mercado tan cambiante como el actual, contar con tecnología que permita dinamizar los productos ofrecidos, lograr ser más eficientes y satisfacer necesidades permite el crecimiento sostenido de una organización.

Tocando el tema específico del sector restaurantes, la tecnología también se ha convertido en un factor determinante en el mismo. Los turistas, clientes importantes para el sector, están incrementando su interacción en aplicaciones de reseñas tales como TripAdvisor o Airbnb, aplicaciones que también son utilizadas por los establecimientos para conocer las opiniones de sus clientes (Pezenka & Weismayer, 2020). Las interacciones realizadas en estos aplicativos con gracias a las novedosas tecnologías que aparecen cada vez con mayor frecuencia los cuales, si bien permite que los clientes aumenten el poder de sus opiniones, también les permite a los restaurantes saber cómo satisfacer mejor a sus clientes y determinar qué aspectos mejorar.

3.2. Factores internos

Tal como menciona el autor Dhamija “el entorno interno comprende recursos, sinergia y competencias distintivas de una empresa” (2013). Es así que, los factores internos que afectan el funcionamiento y crecimiento de las organizaciones son factores que dependen de las decisiones que se realicen en las mismas y cómo se maneja la información para el beneficio del crecimiento en el mercado. A partir de lo encontrado en literatura, se procederá a explicar los factores internos más relevantes.

Características del dueño/emprendedor:

Diversos autores atribuyen los principales pasos de crecimiento de las pequeñas empresas a las características y habilidades personales del emprendedor o dueño del negocio evaluado, cómo este puede guiarla y finalmente motivar a sus colaboradores para lograr los objetivos deseados.

Es así que, diversos autores hacen mención a que las habilidades gerenciales y de liderazgo del dueño o emprendedor del pequeño negocio son fundamentales para el correcto y eficiente funcionamiento de la organización (Najib , Septiani & Nurlaela, 2020; Rocca Espinoza, 2016; Vier Machado, 2016). Además de ello, el emprendedor debe contar con capacidad de gestión para poder tomar las decisiones estratégicas pertinentes alrededor del mercado cambiante (Rocca Espinoza et al., 2016), tomando los riesgos necesarios para que la empresa pueda continuar operando de manera exitosa.

Por otro lado, Vier Machado hace mención específica del nivel educativo del dueño de la empresa relacionada con el éxito temprano y creciente de las pequeñas empresas, además de considerar la posición en la carrera del emprendedor ya que, si encuentra a inicios de carrera o cuenta con una edad joven es más probable el crecimiento al mostrar más intenciones de expansión (2016) y, por ende, contar con ideas más frescas que puedan ayudar al buen desarrollo de iniciativas que pueden surgir en beneficio del crecimiento sostenido. En la misma línea, Rocca Espinoza resalta la importancia de la afiliación profesional que debe tener el emprendedor con el negocio (2016), esto con la finalidad de tener una mayor experiencia en el mercado y poder contar con mayores ideas que permitan el crecimiento.

Innovación:

Un segundo factor presente en la literatura como determinante en el crecimiento, con mayor énfasis en el sector restaurantes, es la innovación. Se entiende por innovación a “la introducción de un nuevo o mejorado producto, servicio, proceso, método de producción, fuente de materia prima o la reorganización de toda una industria, empresa o sector” (Medellín, 2013 citado en Delgado, Vargas, Rodríguez & Montes, 2017). Al ser el sector restaurante uno en el cual está en constantes cambios en tendencias y siempre al servicio del cliente, el factor innovación se convierte en uno de los más importantes a evaluar.

En primer lugar, la innovación en pequeños restaurantes puede causar efectos más notorios que en grandes empresas que innoven en algunos productos ya que la curva de crecimiento en las primeras tiende a ser más alta (Vier Machado, 2016), en ello radica la importancia del factor. De la mano con el tamaño, también está el conocimiento y motivación del gestor o dueño del negocio, lo que guarda relación con el factor mencionado anteriormente. Como menciona Dhamija, los gestores o dueños más innovadores y creativos van a poder implementar técnicas y modelos modernos para hacer negocio (2013), lo que impacta de manera positiva en el desenvolvimiento del negocio.

En el ámbito de restaurantes específicamente, el factor innovación toma importancia al hablar de los productos vendidos y maneras de atender al cliente de forma distinta y competitiva al mercado; y si tocamos el tema de innovación de productos el tema del marketing está altamente relacionado. Como mencionan Liu y Najib en sus respectivas investigaciones acerca de los factores que impactan a los restaurantes, el marketing como fuente de creación de productos innovadores y de una gestión eficiente en general, impacta directamente en las ventas de los pequeños restaurantes y les permiten responder a las necesidades del mercado de manera adecuada (2020).

Sin embargo, pocos son los dueños de pequeñas empresas o restaurantes que se preocupan por este factor y no conocen el impacto positivo que puede tener implementar innovaciones constantes. Es así que en el estudio realizado por Monica Jara a pequeños restaurantes en Bogotá dio como resultado que poco menos del 30% de los negocios evaluados se mantiene en las formas tradicionales de atender y brindar el servicio ya que se autodenominan como negocios de comida típica nacional (Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández & Rubio , 2014). Esto dificulta la adaptación a las nuevas tendencias de estos pequeños restaurantes y, por ende, el ritmo de su crecimiento se ve afectado.

Capacitación del personal:

El personal que atiende a los clientes en los pequeños restaurantes también se considera uno de los puntos más importantes de estudio y el cuál puede determinar tanto el crecimiento como la decaída de los negocios. La capacidad del personal es el factor relacionado con la existencia y uso de recursos humanos en la empresa y está ligado con la estrategia que quiere implementar la organización; es decir, involucra la adquisición, mantenimiento, desarrollo y formación de las personas (Dhamija et al., 2013).

Al ser el sector de restaurantes un sector que está en constante contacto con el cliente y busca satisfacer las necesidades de los mismos, la capacitación y formación al personal, acorde a la estrategia del negocio, son relevantes para el estudio del crecimiento. Uno de los factores que determinó Valderrama en su investigación al sector restaurantes es que la escasa formación del personal es uno de los factores más importantes que puede provocar el declive de los negocios del sector (2015). No contar con el personal adecuado para el negocio y que no brinde el servicio al cliente planteado dificulta el correcto desenvolvimiento de la organización y disminuye la atracción de los clientes.

Para llegar a un nivel óptimo de capacitación al personal y poder cumplir con la estrategia planteada inicialmente se debe invertir en el mismo y darle la importancia necesaria. Vier Machado nos menciona que, al ser los recursos humanos un factor sobresaliente en la literatura de los factores de crecimiento de pequeñas empresas, se requieren incentivos económicos, inversión y formación orientada al desarrollo del personal hacia el servicio al cliente (2016). No contar con incentivos necesarios para el personal que pertenece al negocio y tener una capacitación deficiente puede desencadenar en una atención al cliente no acorde a la estrategia de la organización, uno de los puntos más importantes que la literatura nos indica debe tomar en cuenta los pequeños negocios del sector restaurantes.

Experiencia al consumidor:

En la misma línea del factor mencionado anteriormente, potenciar el recurso humano del negocio impacta directamente en la calidad del servicio al cliente que se puede ofrecer, factor que toma relevancia si nos enfocamos en el sector de los restaurantes. Además del servicio al cliente enfocado a la estrategia de la organización, el cliente de hoy toma en cuenta la experiencia en general que le pueda ofrecer el restaurante, lo que involucra la infraestructura, atención, ambiente, lugar; entre otros factores.

Como se menciona, actualmente el cliente no solo busca la calidad en el producto recibido, sino que, en el caso de los restaurantes, buscan una “experiencia holística”. Si bien es importante contar con un menú de calidad y productos de buena procedencia, variables como atmósfera, decoración, locación, calidad del servicio y tiempo de espera también juegan un papel importante en la creación de una experiencia memorable al cliente (Nemeschansky, 2019). Además, tomando en cuenta la nueva tendencia de los consumidores de consultar sus visitas a las nuevas páginas de reseñas, estos valoran más los comentarios que elogian el ambiente y

experiencia de los negocios (Pezenka & Weismayer, 2020) lo que incentiva a los restaurantes a buscar maneras innovadoras de satisfacer las nuevas necesidades de sus consumidores.

Otro punto importante que considerar es la calidad de los insumos que el restaurante compra para poder finalmente entregarle un buen producto al cliente. En la investigación realizada por Valderrama a restaurantes se determinó que uno de los factores que para los negocios del sector era determinante era la calidad de los insumos que se les presentaban y que, si bien existían muchos proveedores, pocos contaban con estándares de calidad que permitieran entregar un buen producto (2015), lo que significa un factor que limita el crecimiento de los negocios del sector.

Por lo tanto, el cliente de hoy en día toma en cuenta más allá de un servicio bueno, sino que busca que el restaurante le ofrezca una experiencia de consumo completa, con productos de calidad y con un servicio que permita la recomendación y la recordación, para así beneficiar las ventas y crecimiento del negocio.

Estrategia competitiva:

Como último factor importante encontrado en la literatura es la manera en cómo las pequeñas organizaciones se plantean una estrategia inicial, que pueda ser competitiva en el mercado, y esto desembocar en el crecimiento continuo de la empresa, teniendo una diferencia competitiva. En este factor se encuentran involucradas diversas variables como lo son los precios competitivos, uso eficiente e innovador de la tecnología para las diversas áreas de la empresa, análisis financiero para la inversión futura; entre otros.

Por ejemplo, una estrategia ligada a la fijación correcta de los precios es uno de los puntos más importantes encontrados en la literatura. Una empresa será competitiva en el mercado en el que se encuentra a medida que sus precios puedan ser ventajosos en comparación a su competencia cercana y este precio está principalmente ligado al tipo de insumo que se compre para el negocio y diversos costos involucrados (Jara Gutiérrez et al., 2014). Por lo tanto, si el pequeño empresario busca contar con una estrategia competitiva, debe considerar, en primer lugar, los precios de su competencia y buscar que sus costos le permitan tener un precio competitivo.

Además, uno de los indicadores más importantes para el crecimiento es el número de establecimientos con los que cuenta una organización en particular por lo que, la variable que debe estar presente en una correcta estrategia competitiva es la inversión eficiente del capital, en beneficio de aumentar los financiamientos, tanto internos como externos, para incrementar los

activos de la empresa (Gyun Mun & Jang, 2020). Por otro lado, atraer los financiamientos puede incrementar la inversión en nuevas tecnologías ya que, recientes resultados muestran que las empresas con mayor éxito en el mercado cuentan con un desarrollado control sobre sus operaciones, eficientes procesos (como por ejemplo en recursos humanos) y esto les permite certificar la calidad de lo que ofrecen. (Rocca Espinoza, García & Duréndez , 2016).

Por último, una estrategia competitiva que puede diferenciar a las pequeñas empresas es la asociación con empresas del mercado, similares a ellas, que pueda ayudar a abrir camino hacia el crecimiento y exposición del negocio (Vier Machado, 2016). Asociarse con otros pequeños negocios es una estrategia para poder hacer más reconocida la organización, por lo tanto, es una ayuda mutua que beneficia en gran medida a las empresas que recién inician en el mercado. Sin embargo, en la mayoría de los casos de las pequeñas empresas en el Perú, consideran que las asociaciones empresariales o las relaciones con competidores son de poca importancia dada la heterogeneidad y madurez del sector (Seclen, 2016), por lo que resulta importante destacar esta diferencia entre las teorías utilizadas a nivel global y evaluaciones realizadas en países como el Perú.

A modo de resumen de los factores mencionados, se presenta un cuadro con el detalle de los factores seleccionados y obtenidos de la teoría, detallando los autores que los mencionaron, acorde a las pequeñas empresas del sector restaurantes (Ver Anexo A).

Como se ha podido evidenciar con la información obtenida de diversos autores, los factores guardan relación entre sí y se puede llegar a un resumen como el presentado anteriormente. Sin embargo, las teorías evaluadas han sido redactadas en una situación de normalidad, previa al año 2020, año donde inició la pandemia Covid-19 a nivel mundial. La incertidumbre y el riesgo se ha incrementado de manera exponencial, por lo que es entendible que los factores cambien en esta situación. Lo que se busca con la presente tesis es encontrar los factores que han sobresalido en este periodo a diferencia de uno sin incertidumbre y hacer la comparación respectiva.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente apartado se desarrollará la parte metodológica de la presente investigación, incluyendo en ésta el alcance, enfoque, herramientas de recolección de información y demás aspectos necesarios para el correcto desarrollo de la investigación y logro de objetivos planteados.

1. Alcance y enfoque de la investigación

A partir de la revisión literaria en cuanto a las metodologías de investigación, se ha podido encontrar una clasificación pertinente sobre el alcance de la investigación. Esta clasificación es propuesta por Hernández, Fernández & Baptista (2014) y es la siguiente: alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El alcance exploratorio está enfocado para el desarrollo de investigaciones sobre temas que han sido poco estudiados o son nuevos fenómenos, a partir de la poca evidencia existente en la literatura sobre el tema de investigación. En este sentido, la presente investigación no estaría investigando un tema o fenómeno nuevo, siendo los factores de crecimiento un tema ya desarrollado por muchos años en la literatura, pero con enfoques diferentes y aplicación a diversos sectores productivos. Por tal motivo, esta investigación no tendría un alcance exploratorio en cuanto a la evidencia que existe sobre el tema de los factores de crecimiento,

Otro tipo de alcance de investigación propuesto es el correlacional. Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación existente entre dos o más variables dentro de un contexto determinado (Hernández et al., 2014). Con esta afirmación mencionada por los autores se puede ver que este tipo de alcance busca estudiar un número determinado de variables y ver cómo se relacionan o actúan con un fenómeno mayor y foco de estudio en un tiempo y lugar determinado. Este tipo de alcance limitaría los propósitos de la presente tesis por forzar a establecer un número reducido de factores de crecimiento, cuando la intención es poder determinar la mayor cantidad posible de factores que afectan al crecimiento de los pequeños restaurantes.

Un tercer tipo de alcance mencionado es el explicativo. Este tipo de alcance busca desarrollar aspectos más específicos sobre un fenómeno, no solo entender variables o relaciones, sino que busca entender cuáles son las causas de fenómenos determinados y en qué condiciones se desarrollan estos fenómenos (Hernández et al., 2014). Con este tipo de alcance se puede desarrollar una explicación mucho más detallada de la ocurrencia de ciertos eventos y fenómenos. La tesis que se está desarrollando no tiene como objetivo explicar el por qué del crecimiento

empresarial o por qué son importantes los factores de crecimiento para un pequeño restaurante, sino que busca detallar sobre cuáles fueron dichos factores y analizarlos pertinentemente.

Por último, se tiene el alcance descriptivo. Este tipo de alcance busca detallar las propiedades y demás características de un grupo de personas, objetos o fenómenos y analizarla, pero no ahondar en cómo se relacionan dichas características entre sí (Hernández et al., 2014). En ese sentido, teniendo en cuenta la importancia de los objetos de estudio y lo que se medirá, este tipo de alcance se ajusta en mejor medida a los objetivos de la presente investigación. Esta investigación no busca explorar fenómenos nuevos o explicar el porqué de un fenómeno determinado o relación entre variables, sino que busca presentar cuáles son los factores de crecimiento relevantes para el par de restaurantes seleccionados para la investigación. Si bien es un ámbito nuevo de desarrollo para los factores de crecimiento, el alcance descriptivo permitirá tener una visión más clara de las particularidades de los factores de crecimiento en cada caso y analizarlos de la mejor manera.

La presente investigación se desarrolla desde una perspectiva cualitativa en el sentido de que no pretende encontrar una relación entre las variables o factores a encontrar en el desarrollo del estudio, sino poder obtener la información y validación de los supuestos teóricos en base a las entrevistas y demás herramientas de recojo de información cualitativa. Con este enfoque se podrá desarrollar una mejor interpretación de la información brindada para entender por qué ocurrió el fenómeno del crecimiento empresarial en los dos restaurantes seleccionados para la investigación y cómo se ha podido llevar el negocio a pesar de la pandemia actual.

2. Diseño metodológico

En este punto se desarrollan los temas relacionados al enfoque de la investigación, estrategia de la misma, muestra y horizonte temporal de la investigación.

2.1. Estrategia general

Con respecto a la estrategia que se seguirá a lo largo de esta investigación, teniendo en cuenta la metodología cualitativa que tendrá esta tesis, se debe mencionar que se desarrollará un estudio de casos múltiples y tendrá como objeto de estudio los factores de crecimiento de dos pequeños restaurantes y los sujetos de estudio serían los restaurantes “Parada 9” y “Charito”.

Por otro lado, debe mencionarse que esta investigación será desarrollada a través de un estudio de casos múltiples. A través de este método se podrá generalizar por medio del análisis

pertinente sobre casos específicos elegidos para conocer la realidad y desarrollo de un fenómeno en un tiempo y espacio determinado (Castro, 2010). Con respecto a una definición sobre este método de estudio, se puede citar lo definido por Yin, quien menciona que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un evento o fenómeno actual dentro de un contexto con la consideración de diferentes variables y permite la triangulación de datos que son conseguidos a través de una base teórica que guía la recolección y análisis de dichos datos (Yin, 1994 citado en Castro 2010). Otro aspecto importante a mencionar de este método es que no será del todo relevante el número de casos que se utilicen para el estudio, mientras que estos o este caso individual permite tener un entendimiento de los procesos, estructura y demás aspectos que generan el fenómeno en cuestión estudiado, más allá de solo tener correlaciones o relaciones de causa y efecto entre los componentes del fenómeno a estudiar (Gummesson, 2000 citado en Castro 2010).

A partir de lo desarrollado sobre este método de investigación, se puede evidenciar la pertinencia de este para el presente trabajo de investigación en cuanto permitirá generalizar los resultados obtenidos de la investigación con los datos recolectados a través del estudio de casos. La complejidad del fenómeno de crecimiento empresarial y los factores que influyen en este puede ser tratado a través del estudio de casos para analizar cómo es que en casos particulares de estudio ocurre este fenómeno y brindar una aproximación general sobre este fenómeno en el contexto establecido.

Otro aspecto importante para mencionar sobre la estrategia de esta investigación es el modelo para utilizar para la clasificación de factores de crecimiento, el cual se ha detallado en el marco teórico y será una clasificación entre factores internos y externos que afectan a los pequeños restaurantes investigados.

2.2. Horizonte temporal

El desarrollo de esta investigación se dará dentro de un espacio y tiempo específico. En lo que respecta al rango de tiempo, la presente investigación analizará los datos relevantes de los negocios a evaluar dentro de los años 2018, 2019 y 2020. Este rango de años permite tener un estudio claro sobre cómo ha sido la situación de estos restaurantes pequeños que se eligieron para el estudio antes de la pandemia y durante la misma, con el fin de entender el fenómeno del crecimiento empresarial y los factores que permitieron o limitaron aquel durante esos años.

2.3. Unidades de investigación

Las unidades de investigación son los dueños de ambos restaurantes, con el fin de poder obtener una mirada general y detallada de los pequeños restaurantes en cuestión; mientras que las unidades de análisis son los factores de crecimiento en los casos de los restaurantes “Parada 9” y “Charito”.

2.4. Selección de muestra

En lo que respecta a la selección de la muestra de esta investigación, se debe mencionar que los dos casos de pequeños restaurantes escogidos (Parada 9 y Charito) son una muestra no probabilística. La intención de escoger este tipo de muestra es que no se pretende tener, mediante la presente investigación, una representación de todo el universo de los pequeños restaurantes que se dedican a la venta de menú en el espacio geográfico determinado inicialmente. La elección de los dos restaurantes obedece a un criterio que se comprenda en profundidad este fenómeno de estudio y facilite la comparación de realidades diferentes en ambos negocios, con características distintas y experiencias diferentes en cuanto a la historia del negocio y el impacto de la pandemia del COVID 19. Lo último mencionado permitirá tener un análisis más enriquecedor, debido a la evaluación de casos distintos de estudios y ver qué factores de crecimiento surgen como más relevantes para ambos restaurantes.

Otro punto para mencionar es la selección de los diversos expertos entrevistados, los cuales fueron elegidos bajo criterios de su experiencia en el sector, conocimiento teórico sobre el tema de gestión a investigar y demás conocimientos sobre la realidad del sector de restaurantes.

2.5. Matriz de consistencia

Como parte del diseño metodológico, se elabora una matriz de consistencia con el fin de poder representar la congruencia de los objetivos de la investigación, los factores encontrados y las herramientas de recojo de información. Todo esto con el fin de poder realizar un proceso de triangulación adecuado para el momento del análisis de resultados. (Ver Anexo G)

3. Herramientas de recojo de información

3.1. Revisión literaria y primeras aproximaciones

Con el objetivo de no solo tener la mayor cantidad de información posible sobre el tema de investigación, sino también la más actualizada y pertinente se ha desarrollado una exhaustiva revisión literaria. Esta corresponde a un análisis y lectura detallada de las diversas fuentes como los *papers* académicos y demás estudios sobre los pequeños restaurantes y los factores de

crecimiento. Asimismo, se buscó encontrar en la medida de lo posible las fuentes académicas que estudien en unidad los factores de crecimiento y los pequeños restaurantes en contextos similares al estudiado, teniendo en cuenta que Perú es un país en vías de desarrollo.

3.2. Entrevistas a expertos

En el desarrollo de este tipo de investigaciones, es importante poder contar con la opinión de diversos expertos en el tema investigado para tener una perspectiva académica y experimentada sobre el tema en desarrollo. En este sentido, teniendo clara la importancia y necesidad de realizar este ejercicio de entrevista a expertos, se procedió a desarrollar estas entrevistas en la fase teórica y trabajo de campo.

En la fase teórica o exploratoria, se desarrolló la entrevista con diversos expertos en el tema de crecimiento empresarial y también conocedores y académicos del sector gastronómico en el Perú. Las preguntas realizadas permitieron validar los supuestos iniciales teóricos que se tenían sobre el tema de investigación, así como también obtener ideas importantes sobre la temática.

Luego de desarrollar el trabajo de campo y antes de realizar el proceso de análisis de la información obtenida en la fase anterior, se realizó también entrevistas con los diversos expertos para validar la información encontrada en el trabajo de campo con el fin de obtener una opinión sobre la misma y la perspectiva experimentada de ellos sobre el tema. La información obtenida de las entrevistas con expertos en la fase de validación se muestra en el capítulo de hallazgos.

3.3. Entrevistas a dueños de empresas seleccionadas

En lo que respecta a las diversas entrevistas realizadas a los dueños de los restaurantes en cuestión, se debe destacar la importancia de contar con esta herramienta aplicada a este grupo por la oportunidad de tener de primera mano la información sobre la empresa y cómo se desarrolla la misma en diversos contextos según la mirada de los líderes de este negocio.

En esencia, las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa tienen como punto inicial conocer sobre su negocio, la historia de este y demás aspectos que permitieron al restaurante llegar a la situación actual. Asimismo, se tiene preguntas para los dueños sobre los factores que permitieron el éxito de sus restaurantes, así como también los aspectos que frenaron el crecimiento del negocio o decisiones que se pudieron tomar para crecer. Por último, se consideró importante clasificar las preguntas sobre los factores internos y externos, con el objetivo de seguir el modelo planteado para la investigación, así como tener un apartado de preguntas sobre cómo afectó la pandemia a sus negocios y las medidas que tomaron para mantener su éxito.

4. Secuencia metodológica

En lo que respecta al procedimiento a seguir en el presente trabajo de investigación, se tienen tres fases: teórica, trabajo de campo y análisis según lo mencionado por Castro (2010).

Como punto de partida, toda investigación debe contar con una etapa en la que se busque la mayor cantidad posible de información sobre el objeto de estudio y demás información de la literatura tanto actual como antigua, siendo esta última el caso de pertinencia para la investigación. En esta etapa se pudo desarrollar las bases de la investigación, teniendo claro el objeto y sujeto de estudio los cuales son los factores de crecimiento y los pequeños restaurantes, respectivamente. Luego de este ejercicio inicial, se determinaron los objetivos y preguntas que guían el desarrollo de la presente investigación, apoyados en la diversa literatura encontrada sobre la temática. De este modo, se puede decir que esta primera fase teórica ha buscado tener una revisión de la literatura y experiencias similares a la que se desarrolló en esta investigación para poder tener bases sólidas en cuanto a los objetivos, preguntas de investigación y tanto los sujetos como objeto de estudio.

En la segunda fase de la investigación, se realiza el trabajo de campo. Esta etapa permite tener la información primaria necesaria en la investigación para validar los diversos supuestos teóricos extraídos de la literatura, así como cumplir los objetivos de la investigación. Acá es importante destacar el estudio de los fenómenos como el sector gastronómico y sector restaurantes en Perú y Lima específicamente. Asimismo, la correcta elaboración de las herramientas para el recojo de información permitieron tener entrevistas con los dueños de los restaurantes y obtener resultados útiles para la investigación a partir de estas. Todo en su conjunto permitió tener una validez y fiabilidad de la investigación.

Por último, la fase de análisis permitió realizar una revisión exhaustiva de la información obtenida en la fase anterior y determinar los factores de crecimiento relevantes en ambos casos de estudio. Este análisis comenzó con la validación, por parte de los expertos, de los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas en la fase de trabajo de campo. Por otro lado, los diversos factores identificados han sido evaluados y analizados con los diversos contextos y eventualidades que se presentaron en el capítulo 4 para conocer su efecto sobre estos últimos en los factores en cuestión. Dentro de esta fase también se realizó el proceso de triangulación para obtener información relevante a partir del cruce entre lo mencionado en la teoría, lo obtenido en el trabajo

de campo y lo mencionado por los expertos entrevistados. Asimismo, debe destacarse el uso del software Atlas.ti para la codificación de las variables y su mejor análisis cualitativo.



5. Validez y fiabilidad de la investigación

Con el fin de poder evaluar la calidad de la presente investigación, se deben cumplir con criterios de validez y fiabilidad. Por un lado, se tiene validez externa ya que los casos presentan patrones de crecimiento durante su funcionamiento y estabilidad en tiempos de pandemia, a pesar de ser realidades e historias distintas. Si bien es cierto que no se puede realizar una generalización estadística de los resultados, el objetivo de los estudios de casos no es lograr dicha generalización.

Por otro lado, la fiabilidad de esta investigación está sustentada en la aplicación del proceso establecido para desarrollar una investigación de estudio de casos, explicado anteriormente y detallado en las fases que lo componen. Asimismo, se cuenta con procesos detallados de recolección y análisis de la información, así como los consentimientos informados de todos los participantes de la investigación a través de entrevistas, en los que se detallan los objetivos de la investigación y el uso de datos e información para fines académicos solamente (los cuales se encuentran adjuntos en PDF junto el presente documento). Finalmente, se hace uso del programa Atlas.ti para tratar la información obtenida de una manera sencilla y de fácil análisis visual de los textos.

CAPÍTULO 4: EVOLUCIÓN DEL SECTOR RESTAURANTES EN EL PERÚ

En este capítulo, se presenta a las pequeñas empresas, su importancia en el contexto peruano, seguido de la evolución del sector restaurantes en el Perú y cómo, a partir del Covid-19 se ha visto afectado tanto económicamente como en las tendencias a seguir. Por último, se expondrá a los pequeños restaurantes que serán investigados en la presente tesis, desde su creación, los principales retos que ha afrontado, los desafíos que posee actualmente y cómo está estructurada su organización.

1. Sector gastronómico en el Perú

1.1. Boom gastronómico

La gastronomía peruana ha ido creciendo de manera exponencial y progresiva en los últimos años, fortaleciendo un sentimiento de orgullo nacional de todos los peruanos y representación de la “Marca Perú” a nivel mundial. Sin embargo, este fenómeno social, económico y cultural no siempre fue tan potente como lo es actualmente, sino que formó parte de un proceso el cual se considera importante detallar para entender con claridad el fenómeno estudiado y el sector en el cual se desenvuelven los restaurantes a evaluar.

En primer lugar, la gastronomía peruana alrededor de 2 décadas atrás no era un tema muy popular entre los ciudadanos del país ni mucho menos conocido a nivel internacional. Si bien los peruanos sabían de los exquisitos platos que tenía el país, este era un talento a media voz, una pericia que se sabía estaba ahí pero no había una manifestación grande al respecto (Valderrama, 2015), lo que significaba que no se buscaba fortalecer los orígenes de la gastronomía nacional. Sin embargo, el panorama gastronómico fue cambiando y creciendo de manera que pasaba el tiempo y, como menciona Ronald del Río en la revista Huachos, la gastronomía peruana es un movimiento importante no solo por la rapidez de su crecimiento, sino porque migró de ser una actividad modesta a uno de los pilares de la recuperación de la autoestima nacional, la cual había sido disminuida por la crisis económicas y sociales de las últimas décadas (Huachos, 2015).

Toda esta revolución culinaria no hubiera podido ser posible sin la colaboración y liderazgo de Gastón Acurio, chef peruano y uno de los más grandes embajadores de la marca, quien logró no solo cambiar la forma de pensar de un grupo de personas, sino de todo un país haciéndoles notar que su comida valía la pena, además de promover la existencia de la Asociación

Peruana de Gastronomía (APEGA) (Guevara, 2019). Este reconocimiento a la gastronomía peruana se inició en el año 2005, cuando PromPerú organizó la feria “Perú, Mucho Gusto” en la cual se mostró a nivel internacional la gastronomía y tenía como objetivo incrementar el turismo en el país (Turiweb, 2020). Este y otros esfuerzos de promocionar la gastronomía peruana, junto con el apoyo del gobierno peruano, terminó por consolidar el término gastropolítica, el cual significa “el despliegue de relaciones sociales y de poder alrededor de la comida y de la cocina, que involucra mercados, instancias políticas e identidades culturales y de género” (Raul Matta, 2014). El apoyo político e involucramiento del mismo fue punto clave para que la cocina peruana llegara a internacionalizarse y ser el boom que representa actualmente para el país.

Este boom gastronómico no solo permite reconocer y valorar la comida peruana a nivel internacional, sino que representa un auge en la economía nacional, prosperidad para los pequeños agricultores y crecimiento del país en general. Como menciona Arellano, detrás de cada cebiche o lomo saltado servido en las mesas peruanas o extranjeras existe un mundo de actividades. El campesino que sembró las papas, cosechó los limones o crió los terneros [...], la cocinera que le dio el plato al mozo que lo puso en su mesa y demás actores, conforman una red de casi dos millones de peruanos que dependen del sector de la alimentación; así, uno de cada cinco peruanos comemos y vivimos haciendo que otros coman (2011). Este crecimiento en ámbito económico puede verse reflejado en los informes que presenta el INEI de manera mensual, en el cual se evidencia que este sector representa una de las variaciones más importantes en el PBI peruano, siendo en el año 2019 que la industria gastronómica presentó una variación positiva del 4.05% con respecto al año anterior (INEI, 2020), crecimiento el cual ha sido constante hasta inicios del año 2020.

En conclusión, el trabajo conjunto de diversos actores sociales y políticos obtuvo como resultado un crecimiento constante de la gastronomía peruana y una exposición exponencial a nivel internacional, lo que ha permitido convertir a la comida peruana en una de las más cotizadas del mundo. Sin embargo, este crecimiento del cual nos ha tenido acostumbrados el sector, se ha visto obstruido por el contexto de incertidumbre actual del Covid-19, el mismo que ha generado pérdidas innumerables en sector económico y laboral. A continuación, en el siguiente punto se especificarán las consecuencias más relevantes que ha sufrido la industria de los restaurantes.

1.2. Efectos del COVID-19 en el sector restaurantes

El boom gastronómico impulsó el crecimiento exponencial del sector de restaurantes al punto de convertir al sector en uno de los más importantes del país; sin embargo, el último año el

panorama ha sido completamente distinto. Así como de manera global el Covid 19 ha impactado de manera significativa, el sector gastronómico no ha sido la excepción y, por el contrario, ha sido uno de los sectores más afectados por las consecuencias y restricciones que han surgido a partir de la enfermedad. A continuación, se expondrá y analizará con mayor detalle los efectos de la emergencia sanitaria en la industria de la hospitalidad.

Es importante resaltar, como primer punto, el cambio drástico que ha tenido el sector restaurantes en el desempeño económico y aporte al PBI peruano en el último año 2020. El INEI presenta mensualmente el reporte de producción nacional dividido por cada sector para conocer el crecimiento o decrecimiento de cada uno de ellos. En el caso del sector alojamiento y restaurantes, en el reporte presentado en el mes de febrero 2020 mostró al sector con un crecimiento del 4.77% con respecto a febrero 2019, un crecimiento que ha sido recurrente. Sin embargo, en el reporte presentado por el INEI en el mes de septiembre 2020 muestra al sector con un decrecimiento del 50.15% con respecto a septiembre del 2019 (2020). Estos resultados muestran la realidad de muchos negocios que han disminuido sus ingresos o incluso quebrado a lo largo del año 2020, lo cual se ve reflejado en la producción peruana.

A partir de lo mencionado es que los restaurantes han venido sobreviviendo a la crisis actual de manera de no desaparecer del mercado y lograr mantener el negocio a flote. Una de las maneras en las cuales los pequeños negocios han podido mantenerse en el mercado es innovando y trayendo consigo la transformación digital, debido a que alrededor del 63% de consumidores de restaurantes consumieron en ellos a través de delivery o reservación online para recoger el pedido en el local (Restaurant Business, 2021).

Sin embargo, como se conoce, los pequeños restaurantes en ocasiones no cuentan con el capital suficiente para implementar una innovación de tal envergadura y es por ello que muchos de ellos han cerrado a lo largo del año 2020. Según recientes investigaciones de la Cámara Nacional del Turismo del Perú se ha determinado que alrededor de 100,000 restaurantes han cerrado en el año y esto se viene acrecentando a medida que las restricciones gubernamentales continúan (2020). Esto ejemplifica de manera más directa la crisis presentada en el sector el último año y, si bien las restricciones vienen disminuyendo, las ventas presentadas y afluencia de gente no llega a ser la misma a la presentada en años como 2018 o 2019.

Como se puede concluir, los pequeños restaurantes se ven inmersos en un contexto de total incertidumbre por la coyuntura de emergencia sanitaria que atraviesa el mundo y en específico a

nivel nacional. Esto impide a los mismos innovar y seguir con el crecimiento anterior con el que se venía manejando y es por ello que la presente tesis busca encontrar los factores más resaltantes en estos tiempos en los cuáles los restaurantes deben estar alerta. En el siguiente punto se describirán y evaluarán a los pequeños restaurantes que son los protagonistas de la presente investigación.

2. Casos de estudio

A continuación, se desarrolla la presentación a profundidad de ambos restaurantes. Considerar la etapa de cierre de los pequeños restaurantes durante la pandemia es importante para la presente investigación porque se podrá apreciar cómo es que, a pesar de las dificultades en términos de continuidad del negocio ha presentado el Covid 19 para el sector restaurantes, estos dos pequeños restaurantes (Parada 9 y Charito) han podido continuar con sus operaciones luego de la flexibilización de la cuarentena por parte del gobierno, cuando muchos restaurantes de la zona en donde operan los sujetos de estudio han cerrado. Esto último será crucial para la presente investigación en cuanto permitirá conocer cuáles fueron aquellos factores que permitieron ser el “dato atípico” en un sector fuertemente golpeado por la pandemia

2.1. Parada 9

Parada 9 es un restaurante que comenzó su funcionamiento alrededor del año 2014, con el señor Alfredo Marcos San Martín Chirinos como su fundador. Este restaurante se encuentra ubicado en el jirón Mariscal Miller 1090, Jesús María. Según lo conversado con el dueño del restaurante, este se dedica principalmente a la venta de menús diariamente, sándwiches y bebidas diversas, junto con postres y frituras los fines de semana.

Antes de comenzar el negocio del restaurante, el señor Alfredo trabajaba para una constructora en la parte comercial, donde estuvo varios años. Luego de varios años trabajando en dicha empresa, esta quebró y despidió a una gran cantidad de trabajadores, dentro de los cuales se encontraba el señor San Martín. A raíz de esta situación complicada, el señor Alfredo decidió empezar un pequeño negocio de venta de sándwiches, jugos y postres llamado Parada 9, con la idea original del nombre sustentado en su afición al fútbol y número favorito 9, así como la intención de que el local sea un lugar de descanso y de encontrarse con amigos.

En un inicio, el restaurante contaba con asientos para una barra en donde se podía comer lo que cada cliente pedía, pero conforme pasaban los meses y años, el negocio fue haciéndose conocido en la zona y se necesitaba cambiar la infraestructura del restaurante para atender a la

nueva clientela que llegaba. En vista de esta situación, el señor Alfredo decidió poner mesas en el local para 2 o 3 personas. El pequeño negocio se iba haciendo conocido por la gran calidad de los sándwiches y el precio asequible para los clientes, así como la amabilidad y cortesía del señor Alfredo, quien era el motor del negocio ya que, sin él, "el negocio no corre".

Luego de tener ya una popularidad en la zona, el señor Alfredo se comenzó a dar cuenta que en las tardes siempre salían los trabajadores de Essalud, los escolares y demás personas que buscaban una opción de menú en dicha zona cercana a sus centros de trabajo o escuela. Con esto en mente y teniendo la infraestructura adecuada para esta nueva idea, el señor Alfredo decidió empezar la venta de menús caseros con la ayuda de 2 personas que veían la cocina, mientras él veía la parte contable del negocio. Esta idea fue un éxito para el negocio y un aspecto de crecimiento del mismo por la gran cantidad de gente que iba a la hora del almuerzo. Otro punto importante de éxito del restaurante fue la venta de salchipapas, pollo broaster y demás platos a la carta en las noches y los fines de semana. Para esto, el señor Alfredo contrató a una señora que tenía el conocimiento de cómo hacer estas frituras que muchas veces se venden en carretillas. Para los platos a la carta, se tenía una encargada de preparar algunos platos conocidos como pollo a la parrilla, pollo saltado, tallarín saltado y demás que eran de preferencia de los clientes.

A pesar de que la coyuntura actual ha perjudicado al negocio en los diversos proyectos para crecer y la experiencia que se vivía al ir al local, el señor Alfredo ha podido mantener a flote su negocio y adecuarlo para tener los protocolos de bioseguridad necesarios hoy en día para brindarles calidad a sus clientes, quienes aún se mantienen leales al restaurante y realizan sus pedidos para delivery. Toda esta dinámica permite que el restaurante sea rentable y pueda seguir creciendo.

2.1.1. Análisis Interno AMOFHIT

Con el fin de poder obtener información más detallada sobre el restaurante "Parada 9", se ha procedido a realizar un análisis interno con la herramienta AMOFHIT. Cabe destacar que la información brindada solo nos permite utilizar esta herramienta y no un organigrama o flujograma para conocer los procesos a detalle.

a. Administración y Gerencia (A)

Con respecto al aspecto administrativo del restaurante, el señor Alfredo es la cabeza de la empresa, él toma las decisiones y lleva la parte contable y administrativa del restaurante. El señor Alfredo es una persona que tiene los conocimientos necesarios para poder llevar por buen rumbo la administración del restaurante, debido a que estudió Administración en la Universidad de Lima

y cuenta con gran experiencia en empresas importantes donde tuvo cargos importantes y dirigió a varios grupos.

Además de los conocimientos técnicos que tiene el dueño en lo administrativo y contable, también es una persona que piensa mucho en el entorno y es analítica. Antes de introducir su restaurante en la venta de menús, el señor Alfredo comenzó a ver diferentes restaurantes por la zona para conocer sobre la atención, la calidad, precios y demás aspectos importantes que debía considerar para tener éxito en su negocio. Otro aspecto importante es que conoce bien su negocio, sus fortalezas y debilidades, así como también reconoce la importancia de contar con una atención de calidad, servicial y con respeto. Esto se ve reflejado en la dedicación que siempre pone en la preparación de sus alimentos, así como la atención que brinda a sus clientes, los cuales son muchas veces personas del barrio y amistades que se formaron con el tiempo.

Por último, puede mencionarse que el restaurante no cuenta con un organigrama complejo o muy detallado, pues como se ha mencionado, el señor Alfredo es el dueño o gerente general y las demás personas que le apoyan en el horario de menú y venta de platos a la carta los sábados forman el conjunto de la empresa.

b. Marketing y ventas (M)

En lo referente al marketing del restaurante, el señor Alfredo ha desarrollado diferentes estrategias. En primer lugar, él tiene conocimiento de que el mejor marketing que puede obtener para su negocio son sus clientes, y más si es que están satisfechos. Por este motivo, siempre trata de brindar la mejor atención posible para que el cliente retorne y traiga más personas consigo para que conozcan su negocio.

Otra estrategia empleada por el señor Alfredo fue contratar a uno de los jóvenes que vivían en el barrio y tenía conocimientos de marketing y diseño para renovar la imagen de su restaurante, esto quiere decir el logo de su restaurante y los colores. Esto se reflejó en el colorido mural que se colocó en el restaurante donde se ponía un dibujo hecho a mano del logo del restaurante, así como diversos nombres de los productos que se ofrecen. Esta decisión le brindó un toque propio al restaurante, para reflejar la frescura y alegría que se puede tener al estar en este pequeño negocio.

Por último, otros esfuerzos de marketing realizados fueron el potenciamiento de la página de Facebook del restaurante, que estuvo más activa en los tiempos que se preparaba la reapertura del restaurante, debido al COVID 19. En esta página se colocan diversos avisos, los protocolos a seguir y más información importante del restaurante y de interés para los clientes. Asimismo, se

repartían diversos volantes dando a conocer cómo se iba a proceder con la atención luego de varios meses cerrado por la pandemia, los nuevos horarios y la opción de recojo en tienda o delivery de los pedidos.

Con respecto a las ventas del restaurante, estas tuvieron un crecimiento pronunciado debido a la popularidad que iba ganando el restaurante en la zona. El crecimiento importante se dio cuando se comenzaron a vender los menús y las frituras los fines de semana. Asimismo, se debe destacar que mayormente las ventas se han podido mantener constantes o no tener una caída muy pronunciada por tener aún a los clientes fieles de la zona y demás que ya conocían el restaurante comprando constantemente sus almuerzos u otros productos que vende el restaurante.

Otro aspecto importante es la estrategia de segmentación que tiene el restaurante. Esta se basa principalmente en personas cercanas al restaurante, así como orientar el negocio hacia personas jóvenes y adultos que buscan encontrar un punto donde comer algo agradable y ser bien atendidos.

c. Operaciones y Logística (O)

En lo referente a las operaciones y logística del restaurante, la mayoría de estas acciones son realizadas o gestionadas por el mismo el señor Alfredo. Por ejemplo, el señor Alfredo siempre va temprano a conseguir los diversos insumos que necesita en el mercado u otros puntos de venta conocidos por él que le brindan los insumos a buen precio y de buena calidad. Luego de esto, busca preparar todo lo necesario para cuando las señoras que se encargan de la preparación de los almuerzos lleguen y puedan avanzar con todos los platos del día. Durante el día que se desarrollan las actividades de la hora del almuerzo, el señor Alfredo se encuentra en el segundo piso realizando tareas administrativas y supervisando de rato en rato el desarrollo de la atención y venta. Acabada la hora del almuerzo, él y las señoras que le apoyan limpian y cierran el local hasta su apertura en la noche. Hasta ese entonces, el señor Alfredo comienza a revisar las cuentas y que se tengan los montos exactos de acuerdo al número de platos vendidos. Día a día se realizan estas actividades, algunos productos se pueden almacenar en la refrigeradora personal de la casa del dueño, ubicada en el segundo piso del local.

Para los productos que se ofrecen en la noche, el señor Alfredo tiene separado por porciones todos los insumos de los productos que va a vender. Esto quiere decir que, por ejemplo, para el jugo surtido ya tiene separadas las frutas picadas necesarias para una porción de jugo, así como también para demás productos como el pan con pollo, asado y demás que vende. La mayoría de estos productos los almacena en su refrigerador del primer piso donde funciona el restaurante y si se acaban las porciones por buenos días de venta, sube a buscar más porciones al segundo

piso donde se ubica la cocina. Ahora con la pandemia, la infraestructura ha cambiado y la cocina principal se encuentra en el primer piso, así como los diversos insumos necesarios para la preparación de los platos y demás, aunque otros sí se preparan en el segundo piso.

d. Finanzas (F)

En lo que respecta al aspecto financiero del restaurante, el señor Alfredo toma las decisiones sobre este aspecto confiando en que será lo mejor para el negocio. Él es el único socio del restaurante y no cuenta con acciones repartidas entre más personas, hasta el momento,

e. Recursos Humanos (H)

En lo que respecta a las personas que trabajan en el restaurante, son principalmente el señor Alfredo y las señoras que le apoyan en la venta y preparación del menú, así como la señora que apoya en la preparación de platos a la carta. Son personas de confianza para el dueño y la comunicación es informal. Siempre han trabajado con mucho esmero y motivación, sin problemas algunos como mencionó el dueño del restaurante.

f. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El negocio no cuenta con una complejidad de sistemas para gestionar las operaciones del día a día, son operaciones sencillas que el señor Alfredo registra y almacena en un Excel, pero no cuenta con otro software más complejo.

g. Tecnología (T)

Al ser una pequeña empresa, “Parada 9” no cuenta con un área dedicada al desarrollo de nuevas tecnologías.

2.2.Charito

El restaurante “Charito” comenzó sus operaciones entre los años 90 y 2000 y fue fundado por el hermano de la actual dueña del restaurante, la señora Deslie Ivette Porta Ramírez conocida como la señora Charito. El restaurante está ubicado en la Av. Mariano Carranza 234, Santa Beatriz. El giro principal del restaurante es la venta de menús criollos, platos a la carta, sandwiches, jugos y bebidas diversas.

En sus comienzos, el restaurante fue manejado por el hermano de la señora Charo, pero por cuestiones de gestión del mismo, decidió pasarle su gestión a la señora Charo. Esto se debió principalmente a que el hermano sentía que no estaba llevando bien el negocio. En este sentido,

se debe mencionar que el restaurante es básicamente un negocio familiar, ya que la señora Charo cuenta con el apoyo de su esposo, hijo y demás personas cercanas a la familia para el funcionamiento del negocio.

En un primer instante, el negocio dirigido por la señora Charo tuvo dificultades porque los ingresos no alcanzaban para cubrir los gastos de alquiler que se tenían del local. Asimismo, el negocio empezó con la venta de sandwiches y jugos, pero no tuvo una gran acogida hasta que se comenzó con la venta de menú. Esto representó una gran decisión por parte de la dueña, pues estaban ubicados en una zona estratégica al estar cerca del canal 4 y canal 5, así como de un colegio grande y avenidas principales muy concurridas como la avenida Arequipa y Petit Thouars.

Uno de los puntos más importantes de este restaurante es lo característico de sus comidas, ya que son caseras y de gran sabor. Asimismo, la gran cantidad de años que permanecen en el mercado ha permitido que sean bien conocidos en la zona y ganen un gran número de clientes. Muchas veces el local, que es pequeño (50 mts cuadrados), se ha visto reducido por la gran cantidad de personas que acudían a la hora del almuerzo e incluso algunos comensales compartían mesas y lugares en la barra sin conocerse. Otro aspecto importante es que el restaurante se mantiene abierto hasta la noche, lo que permite a diferentes comensales pasar y tomar algún lonche o cena a las 5 o 6 p.m. aproximadamente con los platos a la carta y demás productos que ofrece el restaurante.

Si bien la pandemia ha sido un gran golpe para el negocio, no ha sido tan perjudicial como en otros casos en el mismo sector. Esto se debe fundamentalmente a que el restaurante “Charito” ya tenía incorporado en sus medios de atención la modalidad de delivery en zonas cercanas al restaurante. Esto permitió que hoy en día se pueda seguir manteniendo el negocio a pesar de la coyuntura del COVID 19.

2.2.1. Análisis Interno AMOFHIT

Con el objetivo de poder conocer más a fondo aspectos internos del restaurante “Charito”, se desarrollará la herramienta AMOFHIT a continuación. Cabe destacar que la información brindada solo nos permite utilizar esta herramienta y no un organigrama o flujograma para conocer los procesos a detalle.

a. Administración y Gerencia (A)

Con respecto a la administración del restaurante, esta está a cargo de la señora Charo desde hace más de 20 años. Ella toma las decisiones del negocio, junto con su esposo y demás familiares que trabajan en el restaurante. Si bien la dueña no cuenta con estudios universitarios, ha podido asesorarse bien de personas de confianza y sus propios hijos que tienen estudios superiores. Además, la gran cantidad de años y experiencia que tiene en el sector le ha permitido ir aprendiendo cómo manejar el negocio y cuáles serían las mejores decisiones a tomar.

Otro aspecto importante es la personalidad de la dueña. La señora Charo es una persona muy servicial y alegre, siempre cordial en su atención y trato con las personas. Asimismo, tiene un gran sentimiento de familia en su negocio y trata de siempre dejar satisfechos a sus clientes, tratarlos como parte de su familia y ofrecer algo extra cuando son clientes recurrentes.

Debe destacarse que el restaurante no cuenta con herramientas complejas o que faciliten la gestión de este, sino que se guían por registros manuales del día a día que tiene la dueña.

En lo referente a una estructura organizacional, la dueña es la gerente del restaurante y se tienen a 3 personas que preparan la comida y dos personas encargadas de atención al cliente, aunque este número puede variar dependiendo de la cantidad de personas que hay en el local.

b. Marketing y Ventas (M)

Con respecto al marketing de la empresa, este no ha sido desarrollado en gran medida. La mayoría de su estrategia está enfocada en brindar una atención de calidad y preparar comida casera, esperando que el cliente se sienta satisfecho. Los esfuerzos de marketing no han sido tan extensos por el motivo que ya tienen varios años en la zona y han ido adquiriendo una clientela significativa, además que la zona estratégica del local ha permitido que sea un punto llamativo el restaurante, así como el hecho de la recomendación que los clientes dan a sus conocidos para que también consuman en dicho negocio.

Otro aspecto en lo que puede referirse al marketing o promoción del restaurante es contar con dibujos hechos a mano de las especialidades de dicho restaurante como el jugo de fresa, pan con chicharrón, pan con pollo, etc. Esto motiva a muchos de los clientes a pedir estos productos en las noches, quedando satisfechos por el buen sabor de la comida. Por último, debe mencionarse que el restaurante no cuenta con página web o red social.

Con respecto a las ventas, estas han sido constantes durante varios años y conforme pasaban los años y aumentaba su popularidad en la zona, iban aumentando los ingresos. Esto permitió que se invierta en mejorar los equipos del restaurante, comprar un ventilador y televisor para la época en la que Perú clasificó al mundial y los clientes venían muchas veces para ver los partidos. Todo el registro de los ingresos es gestionado por la propia dueña en un libro que ella tiene y lleva de esa manera la contabilidad de manera sencilla.

c. Operaciones y Logística (O)

La señora Charo cuenta con proveedores ya conocidos y en los que tiene la confianza de que podrán darle productos de calidad, la mayoría de los insumos los consigue en mercados grandes y otros puntos conocidos por la dueña. Luego de tener los insumos, coloca los que se usarán para platos a preparar en el momento y los demás comienzan a ser preparados para los platos como sopas, ceviche y demás que requieren de una preparación temprana. Asimismo, las demás personas que apoyan en la cocina van avanzando la preparación de los otros platillos que estarán en el menú del día para tener todo listo cuando comiencen a llegar personas al restaurante. La mayor parte del tiempo, la dueña está en el lugar donde se puede preparar las frituras rápidas, freír chicharrón y hacer demás complementos para algunos platos. Ella se encarga de cobrar y dar el vuelto. Muchas veces también atiende los pedidos de delivery, aunque también su hijo y esposo pueden atender dichos pedidos. Estos últimos están siempre atendiendo las mesas y llevando los pedidos a los clientes. Cuando ya hay menos personas, muchas veces en la noche atiende una de las señoras que está en la hora de almuerzo en la cocina. Las diversas funciones que se realizan en el restaurante varían de encargado, ya que todos hacen un poco de cada cosa.

Con los pedidos a delivery, se preparan y son llevados en la bicicleta del restaurante por uno de los trabajadores que esté atendiendo las mesas y esté disponible para hacer dicha entrega. Otras veces algunos clientes llaman con anticipación para que solo lleguen al restaurante y recojan su orden, para lo cual siempre se tiene organizado todo para entregar a tiempo dicha orden. Sin embargo, en este periodo de pandemia ya no se cuenta con la bicicleta y el delivery lo realizan los trabajadores disponibles para llevar el pedido a lugares cercanos al restaurante.

d. Finanzas (F)

En lo referente a las finanzas de la empresa, la señora Charo toma la decisión con las 6 personas cercanas que trabajan en la empresa, ya que son una familia y tienen la confianza para poder tomar ese tipo de decisiones juntos.

e. Recursos Humanos (H)

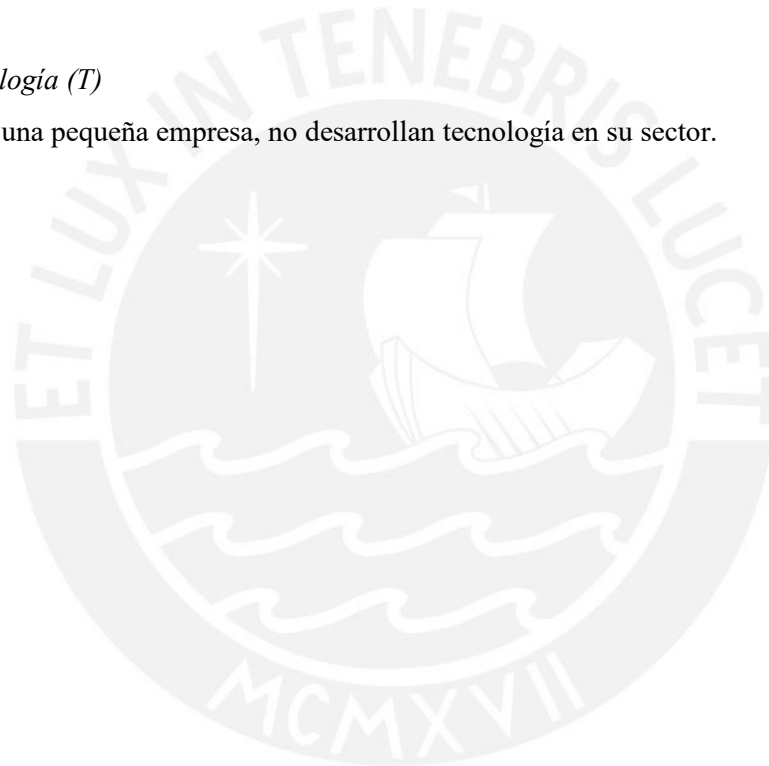
Como se mencionó, son pocas personas las que trabajan en este pequeño restaurante, por lo que se tiene una comunicación informal y de cercanía con todos los empleados. Este negocio empezó como un negocio familiar y se ha mantenido como tal, agregando en los últimos años el apoyo del hijo mayor de la dueña y algunos empleados que ayudaban en la atención de las mesas.

f. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El restaurante “Charito” no cuenta con sistemas sofisticados para la gestión del negocio, así como tampoco cuentan con redes sociales. Usan libros de registro para sus ventas.

g. Tecnología (T)

Al ser una pequeña empresa, no desarrollan tecnología en su sector.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada y el análisis de las variables. Se realizaron en total 13 entrevistas divididas entre los dueños y expertos en el tema de crecimiento y sector de restaurantes. Se realiza la triangulación de la información, cruzando la teoría, los hallazgos de la investigación y la validación con expertos para finalmente indicar cuáles son algunos de los factores encontrados en el campo adicionalmente a la teoría base escogida.

1. Entrevistas a profundidad a los dueños

En base a las entrevistas a profundidad realizada a los dueños de los restaurantes evaluados en la presente investigación, Parada 9 y Charito; además de la validación de los expertos en el sector de restaurantes y el tema de crecimiento empresarial, se procede con la consolidación de la información y presentación de los resultados obtenidos gracias a cada uno de los procesos elaborados.

2. Sistematización de la información

Con el objetivo de sistematizar de manera ordenada y correcta la información, se siguieron los pasos estipulados en la teoría de metodología de casos, detallados en el capítulo anterior. Se realizaron 2 entrevistas a profundidad a los dueños de cada uno de los restaurantes evaluados, los cuales se analizaron según 63 códigos. Estos códigos formaban parte de 17 familias o grupos de códigos que iban acorde a cómo se dividió en la parte teórica cada uno de los factores de crecimiento, lo cual se puede evidenciar en el cuadro realizado donde aparecen el nombre de los códigos empleados (Anexo F). Finalmente, se obtuvieron 169 citas en total que resultaron relevantes para la evaluación.

Las codificaciones y sistematización de la información se realizaron en Atlas Ti, programa el cual permitió ver la relación entre los códigos recogidos y un mayor análisis de las variables de estudio. La codificación realizada fue en base a palabras claves mencionadas por ambos dueños en las entrevistas que se llevaron a cabo para poder conocer sus opiniones sobre los factores de crecimiento en los pequeños restaurantes del Perú, es así que gracias a la filtración de estas palabras clave se pudo determinar las variables y citas de la entrevista. Como resultado se obtuvo la red de codificación (Ver anexo E).

3. Análisis de las variables sobre los casos de estudio

Con el objetivo de poder desarrollar la investigación, se realizará el análisis por cada variable teniendo en cuenta lo obtenido en las entrevistas realizadas a los dueños de los

restaurantes del estudio de casos. En dichas entrevistas se preguntó por todas las variables correspondientes a los grandes grupos o familias de factores de crecimiento presentados en el marco teórico. Por último, se presentará un cuadro resumen de las validaciones realizadas por los expertos sobre los factores de crecimiento para los pequeños restaurantes, además de la guía de entrevista que se utilizó para dichas entrevistas (Anexo D).

3.1. Ambiente Político

3.1.1. Burocracia del Estado

El factor de burocracia del Estado es uno de los más importantes en cuanto al aspecto político que afecta a las pequeñas empresas. Para el caso de esta investigación, se desarrollaron entrevistas con los dueños de los restaurantes y dividieron este factor en tres aspectos: tiempo muerto, costos extras y desánimo de emprender.

En lo referente al tiempo muerto, se mencionó que la duración de los trámites a realizar en las municipalidades es muy prolongada, lo que significa menos horas que los dueños pueden dedicar a las operaciones del restaurante. Con lo comentado anteriormente, se puede ver una validez de lo propuesto por Valderrama et al. (2015) con respecto a lentitud de algunos trámites burocráticos y procesos para continuar con el crecimiento de los restaurantes.

Otro aspecto importante que se encontró en las entrevistas realizadas a los dueños son los costos extras en los cuales se deben incurrir para mantener en funcionamiento en local, pero más a nivel de los permisos y adecuaciones que se hacen a la infraestructura para cumplir con la normativa. En tiempos de crisis como los actuales, los montos de las sanciones por no cumplir con normativas (muchas veces ocasionado por el desconocimiento de reglas) o gastos a realizar para adecuar la infraestructura a los establecido en las normas pueden ser tan altos que desaniman a los pequeños empresarios a seguir con sus negocios.

El presente elemento clave es uno que viene determinado por variables externas que afectan los ánimos que tienen los pequeños emprendedores para iniciar su negocio o mantenerlos en funcionamiento y crecimiento. El desánimo de emprender o continuar con el negocio actual está determinado por aquellas barreras que se encuentran en temas burocráticos, permisos y trámites. De una u otra manera, se muestra al Estado como un ente que muchas veces quita el espíritu emprendedor con todos los trámites y castigos que se imponen a los pequeños empresarios, cuando en realidad deberían tomar mayor conciencia de su importancia en el crecimiento económico del país y su particular situación actual que no permite tener gastos innecesarios y más si son multas impuestas de manera injusta o exagerada.

Con respecto a lo mencionado por los expertos sobre el factor de burocracia del Estado, tanto Riva como Chaihuaque validaron la importancia de este factor en cuanto al crecimiento de los pequeños negocios, haciendo hincapié en cuál era la razón por la cual los pequeños empresarios consideraban que esto era un problema (Riva y Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Seiner, por su lado, comentó y validó que este factor era uno de los más recurrentes en el día a día de un restaurante y que siempre de manera negativa que no permite que estos establecimientos funcionen de manera fluida y poder centrarse en otros aspectos que ayuden al crecimiento (Seiner, comunicación personal, 7 agosto, 2021). Por otro lado, Díaz comentó que este factor presenta un problema latente para los pequeños negocios y que se debe poner mayor atención en aquellos requerimientos que son de mayor dificultad para cumplir por parte de los dueños (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Por último, Mendoza comentó que este factor puede afectar a la operatividad del negocio y, en general, las diversas normativas afectarán en mayor o menor medida dependiendo del giro del negocio (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

De esta manera, se puede ver que el presente factor cuenta con una validación en tres aspectos. Por un lado, la teoría destacaba el rol del Estado como facilitador en el proceso de crecimiento y la importancia de la burocracia para facilitar dicho proceso. Esto fue validado por los dueños de los restaurantes en el trabajo de campo al tener la afirmación de que el Estado es burocrático con sus trámites y que esto genera gastos extras para el negocio y, por consecuencia, desánimo de continuar emprendiendo. En la misma línea, los expertos confirmaron la relevancia de este factor para el crecimiento de pequeños restaurantes, poniendo en evidencia la dificultad que puede ocasionar a la operatividad del restaurante y la continuidad del negocio.

3.1.2. Iniciativas del Estado

Un segundo factor mencionado en la literatura fueron las iniciativas del Estado. Esto mismo fue comentado en las entrevistas a los dueños y lo dividieron en dos puntos: charlas y desconocimiento de reglas.

Con respecto a las charlas, los dueños comentaron que no han sido invitados a estas por parte de sus municipalidades y que no se tienen dichas iniciativas provenientes de esta organización estatal. Se mencionó que sería de gran ayuda tener charlas sobre temas vitales para la gestión del negocio, así como temas de las normativas que deben cumplir como dueños de restaurantes. Esta iniciativa del Estado puede ayudar a mejorar los negocios en general y evitar

que exista desinformación o comunicación poco efectiva sobre las diversas normas, trámites y demás que deben cumplir los restaurantes para su funcionamiento y futuro crecimiento.

Un gran problema que se presenta en el sector de restaurantes, según lo comentado por los dueños de los restaurantes investigados, es que hay mucha desinformación sobre diversos aspectos a considerar para el funcionamiento del restaurante. Este aspecto ya ha sido considerado anteriormente y muestra una falla por parte de las autoridades para ser claras con las reglas a seguir y la difusión de estas a través de canales conocidos o de fácil acceso para los pequeños empresarios. Un aspecto importante para mencionar en este punto es que el desconocimiento de reglas tiene una contradicción con el factor de experiencia en el sector. Esto se puede comprobar en ambos casos de estudio, ya que la señora Charo tiene más de 20 años en el sector y no ha tenido problemas con las normativas; mientras que el señor Alfredo ha tenido sanciones por temas de defensa civil.

Sobre las iniciativas del Estado, los expertos tuvieron diferentes puntos de vista. Por un lado, Riva comentó que esto se relacionaba mucho con la transparencia tecnológica que deben tener las entidades gubernamentales para facilitar la adquisición de conocimiento por parte de las pequeñas empresas (Riva, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Por otro lado, Díaz mencionó que este factor estaba muy relacionado con el primero (burocracia del Estado) y que atacaban la misma barrera de crecimiento (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Asimismo, este experto comentó que es importante definir cuáles son los requerimientos de este mercado en cuanto a tema de charlas, capacitaciones y demás que puede impulsar el gobierno local. Otra perspectiva obtenida fue la de Mendoza, quien resaltó la importancia del crecimiento de las empresas para el Estado y que este influye en la formalización y productividad de las pequeñas empresas (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). También se destacó la idea de que no siempre los pequeños empresarios tienen conocimiento sobre la oferta de estas iniciativas del Estado. Adicionalmente, Seiner indicó que una iniciativa por parte del estado que se asemeje a un StartUp Perú de gastronomía sería muy útil y valioso para el sector, además de que podría incrementar el empleo (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

Sin embargo, un punto de vista contrario fue presentado por Chaihuaque, quien mencionó que el presupuesto del Estado no estaba destinado en su mayoría a iniciativas enfocadas para el sector restaurantes, por lo que descartó la relevancia de este factor para el crecimiento de los pequeños restaurantes (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

Con lo expuesto hasta ahora, se puede tener un análisis detallado sobre este factor. La teoría muestra la importancia de considerar las diversas iniciativas del Estado para las pequeñas empresas, ya que influyen de manera directa en el crecimiento de estas. Asimismo, los dueños de los restaurantes resaltaron la importancia de este factor, a pesar de no contar con charlas promovidas por sus municipios. Por último, los expertos validaron el factor destacando la importancia de conocer los requerimientos del mercado en cuanto a los servicios de capacitación o apoyo que podría brindar el Estado, aunque la realidad es que no se tenga destinada parte del presupuesto público para estas iniciativas o no se comunique de manera efectiva siguiendo la transparencia tecnológica.

3.2. Ambiente del Mercado

3.2.1. Demografía del Mercado

Con respecto al factor de demografía del mercado, las entrevistas realizadas a los dueños de los restaurantes presentaron diversas posturas. Este factor fue dividido en tres aspectos principales: preferencia de los clientes, clientes recurrente y tipo de cliente.

El elemento de la preferencia de los clientes muestra una relación clara con lo mencionado por Dhamija et al. (2013) en el sentido de que unos aspectos como las preferencias del mercado o el target del negocio lo que modifica o hace que se adapten las estrategias de los pequeños negocios con el fin de obtener un crecimiento exitoso. Los dueños de los restaurantes investigados comentaron que lo que mayormente buscaban los clientes y potenciales clientes era un lugar donde poder consumir almuerzo a un precio cómodo y de gran calidad. Asimismo, la venta de comida rápida en la noche fue un rasgo característico de las personas que pasaban por los restaurantes y es en vista de eso que los dueños comenzaron a vender este tipo de comida en las noches y los fines de semana. Este elemento mostró diferentes relaciones con otros contemplados en la codificación como la publicidad boca a boca, satisfacción con el producto, necesidad de tecnología y relevancia de redes sociales. Todos estos elementos se relacionan con la preferencia de los clientes por tener como punto central al consumidor y su influencia en los esfuerzos que hará el restaurante por brindarles lo mejor en diversos aspectos.

Otros elementos de importante consideración son el tipo y afluencia de clientes en los restaurantes de estudio en esta investigación. Tener clientes recurrentes es una forma válida de poder explicar los ingresos constantes que han podido tener ambos restaurantes durante la pandemia. Mayormente el tipo de clientes de estos restaurantes son trabajadores de la zona, estudiantes y personas jóvenes o mediana edad que circulan por la zona del restaurante. En cuanto a los clientes recurrentes, debe mencionarse que son principalmente personas que viven cerca de

la zona de ambos restaurantes, ya que tienen mayor confianza en el restaurante y les queda cerca a sus hogares. Esto último es importante a considerar en tiempos de pandemia, donde la movilización se ha reducido.

Los expertos entrevistados tuvieron diversas ideas sobre la demografía de mercado como factor de crecimiento. Por ejemplo, Riva mencionó que era un factor importante para el crecimiento, principalmente el aspecto de conocer al mercado y la densidad poblacional de la zona en donde opera el restaurante (Riva, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Lo mismo fue comentado por Chaihuaque, dando importancia a los clientes que acudían al restaurante (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Por otro lado, Díaz mencionó la importancia de la demografía del mercado, tener claro la visión y metas del restaurante desde el inicio, así como la experiencia en marketing (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Lo ideal para este experto sería que el dueño cuente con un plan inicial para el desarrollo de su pequeño negocio. En la misma línea de lo expresado por Díaz, Seiner indicó que es importante que el dueño del restaurante evalúe más allá de los clientes a los que quiere llegar y cómo son sus características, si no una visión más macro que involucre el establecimiento, afluencia de la zona; entre otras variables que formarían parte de un plan inicial de desarrollo (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto 2021).

Otro punto de vista fue otorgado por Mendoza, quien resaltó la importancia de tener una buena definición de los clientes, pero consideraba que este factor estaba más relacionado a un mantenimiento del negocio y no tanto al crecimiento que puede tener, en este caso, los pequeños restaurantes (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

En vista de lo desarrollado sobre este factor, se puede ver en su mayoría una validación de este como factor de crecimiento. Por un lado, la teoría destaca, a través de lo presentado por Dhamija et al (2013), la importancia de considerar a los clientes y sus preferencias para la correcta gestión de los pequeños negocios enfocada hacia el crecimiento. Por otro lado, los dueños destacaron que tener claro quiénes eran sus clientes, sus preferencias y demás aspectos han permitido enfocar de manera correcta sus modelos de negocios. Por último, los expertos reconocieron la importancia de este factor para el crecimiento en cuanto forme parte del planeamiento estratégico inicial de los pequeños negocios y no sea utilizado como una herramienta de mantenimiento del negocio.

3.2.2. Crecimiento del Mercado

En lo referente al factor de crecimiento del mercado, se presentaron tres puntos importantes de discusión en las entrevistas: necesidades de la zona, confianza de los clientes, experiencia en el sector y diversificación de productos.

Un aspecto importante sobre los factores de crecimiento para el caso de los restaurantes es que dependen mucho de cómo crece el sector en sí. En ese sentido, la autora Vier Machado (2016) menciona que es importante considerar el crecimiento del sector porque este muchas veces determina el crecimiento de los mismos negocios que conforman ese sector. Haciendo una comparación con el sector restaurantes, esta afirmación es correcta porque el boom que ha tenido la gastronomía en el Perú y su importante impacto en el sector de servicios en general ha tenido efectos positivos en los restaurantes, haciendo que existan más de estos y aumentando las ventas de los restaurantes. Sin embargo, el éxito o crecimiento de un restaurante no se dará si no se conoce bien la zona donde estará el negocio. Ambos dueños de los restaurantes comentaron que antes de iniciar sus operaciones tuvieron que conocer bien la zona y cuáles eran las necesidades que habían. Asimismo, con lo comentado por los dueños, se pudo ver una relación clara del elemento de las necesidades de la zona con el manejo de redes sociales, cambios en el local y benchmarking de la zona.

Otro elemento de importante consideración es la confianza que los clientes tienen en estos negocios por diferentes razones. Una de estas, comentó la dueña del restaurante Charito, es la cantidad de años que los clientes han consumido en el negocio. Otra razón de la confianza que tienen los clientes en algunos restaurantes comentó el señor Alfredo, es por la atención de calidad que se brinda, el trato amable, cortés y respetuoso. Todo esto ha permitido que los clientes tengan la confianza de decirle a los dueños muchas veces si la comida estuvo buena, dar sugerencias e ideas para mejorar el negocio. Un factor importante para considerar en la medida que muestra el gran trabajo de los dueños para gestionar su restaurante y la relación con sus clientes, quienes no solo están satisfechos con la calidad de la comida, sino también la calidad de atención.

La experiencia en el sector ha sido comentada durante las entrevistas como un aspecto importante. El mismo hecho de tener años de experiencia en el sector ha permitido aprender a ambos dueños la mejor manera de gestionar sus negocios, tomando las decisiones correctas y saber qué esperar o qué hacer para evitar problemas, multas y demás que generen un costo extra. Otro aspecto para considerar es que la experiencia en el sector es una forma de poder contrarrestar la ausencia de estudios profesionales o superiores. Por un lado, el señor Alfredo San Martín ha realizado sus estudios de Administración en la Universidad de Lima y ha trabajado en atención al

cliente por varios años. Por otro lado, la señora Charo no ha realizado estudios superiores o algunos que le permitan tener un mayor conocimiento técnico sobre cómo gestionar su restaurante. A pesar de ello, ambos dueños han sabido cómo llevar su negocio por los años de experiencia que tienen en el sector, reflejado en mayor medida para el caso del restaurante Charito. No hay duda de que la experiencia en el sector puede ser determinante para el éxito del restaurante por su aporte al momento de gestionar el negocio.

Este caso de estudio se centra en restaurantes que tienen como producto de mayor venta los menús o almuerzos. A pesar de que ambos restaurantes estudiados han mencionado que su producto de mayor venta es el menú, han afirmado también la importancia de poder diversificar sus ventas en cuanto a los productos que ofrecen. Por un lado, la señora Charo comentó que ha buscado que sus ventas no solo sean el menú, sino también platos a la carta o especialidades como el jugo de fresa, pan con chicharrón, pan con jamón del país y demás que complementan la oferta de su restaurante. En el caso del señor Alfredo y su pequeño restaurante, la oferta de menú es su producto fuerte, pero los fines de semana y en la tardes o noches se tiene la venta de sandwiches variados como hamburguesas, panes con pollo, pan con asado y más que tiene en su carta; pero uno de los más vendidos son la salchipapa y pollo broaster. El mismo mencionó que muchas veces en la noche se llenaba su local y venía mucha gente pidiendo esos productos que eran muy del gusto de los clientes.

Según los expertos en el tema, existe una relación entre el crecimiento del mercado y la demografía del mismo o el aspecto de los clientes, lo cual ya habían validado anteriormente. A pesar de ello, Mendoza comentó que el crecimiento del mercado sí sería un factor de crecimiento a considerar si está enfocado en la diversificación de productos que pueden realizar los restaurantes para diferenciarse de la competencia que existe en el sector (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Por su lado, Seiner validó este factor como importante para el crecimiento si es que lo visualizas a un largo plazo; es decir, no solo fijarse en la foto actual, si no poder proyectar como se verá el sector en la zona determinada y así poder tomar decisiones a futuro que te permita planificar (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

En vista de lo mencionado en este apartado, el factor de crecimiento ha tenido diversas interpretaciones. Por un lado, la teoría destaca la influencia del crecimiento del sector en el crecimiento de los negocios que lo componen. Sin embargo, a pesar de que los dueños de los restaurantes consideraron que este factor ha permitido que sus negocios crezcan, principalmente por la diversificación de productos, los expertos consideraron que era más importante para el

crecimiento la demografía del mercado y no el crecimiento de este. A pesar de ello, Mendoza sí destacó la importancia de la diversificación de productos para el crecimiento como estrategia de diferenciación además de Seiner que destacó la importancia de este factor para la planificación del dueño del negocio.

3.3. Ambiente Tecnológico

3.3.1. Avances en tecnología

Sobre el factor de avances en tecnología, los elementos claves de discusión fueron la facilidad de implementación que tienen dichos avances y la necesidad de tecnología.

En ambos casos de estudio, se menciona que la tecnología no es algo primordial a implementar para sus negocios. El señor Alfredo comentó que las tecnologías que ha implementado son los pagos electrónicos y uso de redes sociales para hacer pedidos, pero otros sistemas y tecnologías que agilicen el proceso de preparación de alimentos y demás procesos en el restaurante no han sido encontrados o considerados para su implementación en el restaurante Parada 9. Por otro lado, la señora Charo comentó que en su restaurante no se ha visto como algo amigable o sencillo el hecho de poder implementar tecnología, salvo la renovación de equipos que hacen periódicamente.

Otro aspecto de los avances tecnológicos y su implementación en los restaurantes es que se tenga la necesidad de implementar las tecnologías que surgen en el sector. Para el caso del restaurante Charito no se ha visto necesidad de tener nuevas tecnologías, porque considera la dueña que el restaurante funciona mejor de manera manual o clásica. Por otro lado, el señor Alfredo vio la necesidad de implementar cierta tecnología en el restaurante Parada 9 como los pagos electrónicos por el tipo de clientes que tiene y ver que ellos usan dichos aplicativos que permiten pagos sin efectivo.

El factor de avances en tecnología presentó diferentes perspectivas por parte de los expertos. Por un lado, Riva y Díaz consideraron que no era un factor determinante para el crecimiento de los restaurantes, sustentando en la idea de que no tendría mucho desarrollo en el sector de restaurantes y si bien es importante la tecnología para la eficiencia operativa, no es crucial para el crecimiento (Riva, comunicación personal, 30 de julio, 2021; Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Por otro lado, Chaihuaque, Seiner y Mendoza coinciden en que la tecnología siempre será beneficiosa para los negocios en la medida que se gestionen de la manera más eficiente posible (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021; Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021; Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Seiner

comentaba, además, que para que un negocio pueda tener sus cuentas de manera ordenada y puedan tener un análisis a partir de ello es importante que ellos adquieran tecnología que los pueda ayudar. Por otro lado, Mendoza destacó la importancia de utilizar la tecnología operativa y de control con el fin de ser más competitivos (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

De esta manera, si bien el factor de avances en tecnología mostraba una gran importancia en la teoría como lo mencionan Dhamija et al (2013) o Pezenka y Weismayer (2020), la realidad es que para los restaurantes entrevistados no representa un aspecto importante en cuanto al crecimiento de sus negocios en una época como la actual en donde el capital es limitado, pero reconocieron los dueños su importancia en general. Una perspectiva similar fue presentada por los expertos, quienes reconocieron que no era un factor determinante para el crecimiento en este sector, sino que se enfoca más en un aspecto de la eficiencia operativa.

3.3.2. Redes sociales

Hoy en día la importancia de las redes sociales es innegable por los diversos beneficios que ofrecen en forma de promoción y marketing para los negocios, incluyendo también la consideración de esta herramienta en las estrategias de las organizaciones. Durante las entrevistas realizadas, se pudo tener dos puntos de análisis con respecto a este factor: relevancia de las redes sociales y el manejo que se tiene de dicha tecnología.

Con respecto a la relevancia de las redes sociales, la señora Charo no las ha considerado relevantes para el éxito de su restaurante y es que ella misma reconoce que usar redes sociales sería perjudicial para ella porque vendrían más clientes y no tendría la capacidad para atenderlos en el local que tiene actualmente. Por otro lado, el señor Alfredo si reconoce importante el uso de redes sociales e incluso ha destinado un presupuesto para pagar a una persona que gestione las redes sociales del restaurante antes de que ocurriera la pandemia.

En la misma línea del factor explicado anteriormente, el correcto manejo de las redes fue mencionado por los dueños como un aspecto importante para la continuidad y visibilidad de su negocio. Sin embargo, la coyuntura actual ha mermado la inversión de uno de los dueños en esta herramienta teniendo que desistir de esta. A pesar de la importancia de manejar redes sociales, una de las dueñas comentó que prefiere tener publicidad “boca a boca” en vez de promocionarse por redes sociales.

Los expertos presentaron diversas opiniones con respecto a los hallazgos del trabajo de campo en cuanto a las redes sociales como factor de crecimiento. Por un lado, Chaihuaque comentó que sí ayudaba a los restaurantes a tener mayor visibilidad con potenciales clientes, pero no es determinante en el crecimiento (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Díaz mencionó que había inversiones más importantes que debían realizar los restaurantes para obtener mejores beneficios (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Seiner, por su parte, menciona que el factor de las redes sociales no es crucial para el crecimiento de estos micronegocios, en especial porque su manera de llegar a las personas es mediante el “boca a boca” (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Por otro lado, Mendoza consideró que este factor si era importante para el crecimiento, pero que en el caso del restaurante Charito se tenía un crecimiento vegetativo por la cantidad de años que lleva en el mercado (20 años) y que el rechazo de uso de redes sociales estaba vinculado a si se tiene el deseo de seguir creciendo o no (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

De este modo, se tiene a las redes sociales como un factor no muy relevante para el crecimiento. Si bien la teoría menciona su importancia en los negocios actuales, esta dependerá mucho de los modelos de negocios y cuánta importancia le den los dueños a esta herramienta. Para el caso de los restaurantes entrevistados, las redes sociales no mostraron un punto determinante en el crecimiento que han tenido ambos restaurantes, aunque uno de los dueños sí lo destacó como importante e incluso tenía a un community manager. Por último, la validación de este factor por parte de los expertos no fue contundente, ya que solo uno lo consideró importante para el crecimiento. Con todo esto se concluye que este factor no es determinante para el crecimiento de pequeñas empresas como los restaurantes entrevistados.

3.4. Características del dueño

3.4.1. Habilidades gerenciales y liderazgo

El factor de habilidades gerenciales y liderazgo es uno de los más referidos en la literatura y las entrevistas a dueños y expertos lo validaron. Los elementos de discusión sobre este factor fueron los siguientes: motivación al equipo, trabajo en equipo, confianza en el equipo, conocimiento del negocio, participación del dueño y generación de consensos.

Con respecto a la motivación del equipo, se mencionó que se obtendrán mejores resultados para el restaurante cuando se tenga al personal motivado, se puedan generar consensos y haya comodidad con la forma de trabajo de la empresa.

Con respecto al trabajo en equipo, se pudo ver una relación clara con la motivación del personal. Por un lado, se comentó que trabajar con gente de confianza favorece una armonía en el trabajo y las actividades del día a día, siendo un efecto de esta confianza la motivación del personal para trabajar eficientemente. Por otro lado, el trabajo en equipo evita, según los dueños de los restaurantes, conflictos e incomodidad en el grupo de trabajo. De esta manera, queda claro que la confianza facilitará el trabajo en equipo y se obtendrán los mejores resultados por contar con personal motivado.

Con respecto a la participación del dueño, ambos empresarios comentaron que es necesario al inicio, y por el tamaño del negocio, su participación completa para velar que todas las actividades se estén cumpliendo de manera correcta. Conforme va creciendo el negocio, se destaca la idea de delegar funciones, pero siempre tomando en cuenta la confianza que se tiene en el personal y también que ya se tenga un conocimiento amplio del negocio y su gestión por parte del dueño.

Los expertos en la materia de investigación coincidieron en que el factor de habilidades gerenciales y de liderazgo es de lo más importantes para el crecimiento. En este sentido, Seiner indicó que, por su propia experiencia en el sector, no conocía negocio alguno que haya podido crecer y tener éxito sin un líder con habilidades gerenciales para guiarlo, resaltó la importancia de este factor (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Por otro lado, Chaihuaque mencionó que era un aspecto importante la confianza en el equipo de trabajo (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Además, Díaz comentó que es importante la preparación que se tiene en cuanto a habilidades de gestión y la participación del dueño debería ser más constante si no hay confianza plena en los trabajadores (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021).

En continuidad con la triangulación de la información, se ha podido obtener la validez de este factor de habilidades gerenciales para el crecimiento de los restaurantes evaluados. En primer lugar, la teoría muestra la importancia que tiene este factor para el correcto funcionamiento del negocio y su sostenibilidad a lo largo del tiempo (Najib et al., 2020; Rocca Espinoza et al., 2016; Vier Machado, 2016). En segundo lugar, los dueños de ambos restaurantes destacaron que la gestión de sus negocios se ha podido llevar a cabo de manera exitosa al aplicar sus diversos conocimientos y habilidades, destacando la confianza en su personal y la participación de ellos como dueños. Por último, todos los expertos entrevistados validaron este factor como clave para el crecimiento. En ese sentido, se tiene una perfecta armonía entre todas las fuentes de información utilizadas para esta investigación.

3.4.2.Capacidad de gestión

El factor de capacidad de gestión fue desarrollado a lo largo de la investigación y presentó diversos elementos claves que fueron tratados en las entrevistas. Estos elementos claves fueron la elección de proveedores, riesgos del negocio, tercerización, seguridad de trabajadores, gestión durante la pandemia, gestión de pedidos, reducción de venta y capacidad de decisión.

Con respecto a la elección de proveedores, los dueños comentaron que buscan tener la mejor calidad de productos y por ese motivo tienen lugares específicos donde compran sus insumos por varios años y esto les genera confianza al momento de comprar.

Con respecto a los riesgos del negocio, se destacó el riesgo que existía al momento de abrir los locales durante la pandemia. Otro riesgo que se detectó fue el endeudamiento que podía darse al decidir ampliar sus locales y continuar con el pago de la deuda de dicha inversión durante el tiempo de pandemia que ha reducido sus ingresos.

Uno de los aspectos importantes para los pequeños empresarios es poder delegar diferentes aspectos de la gestión de su negocio. En este sentido, muchos dueños toman la decisión de tercerizar algunos aspectos de su negocio como puede ser las finanzas, contratación de personal y demás. Para el caso del restaurante Charito, la dueña comentó que terceriza la contabilidad de su negocio a través de un profesional especializado. Por otro lado, el señor Alfredo comentó que es importante tener a alguien de confianza cuando se va a delegar algún aspecto del restaurante.

Como se ha mencionado, el COVID 19 ha cambiado muchos aspectos de las diferentes empresas y puesto en relevancia nuevos temas como el uso de mascarillas, distanciamiento social y así. En ese sentido, un aspecto de gran importancia hoy en día es la seguridad de los trabajadores. Si bien ambos dueños comentaron que siempre se preocupan por sus trabajadores, ahora hay nuevas formas de brindarles seguridad. A parte de asegurarse que cuentan con buena salud, la señora Charo comentó que siempre les da consejos a sus compañeros de trabajo si es que se sienten mal y también evitar cualquier forma en la que se puedan contagiar como el hecho de abrir el restaurante o recibir más gente en el local. En este sentido, toma gran relevancia la confianza en el equipo, la comunicación y generar consensos que siempre velen por la seguridad de los trabajadores y los clientes del restaurante.

La gestión durante la pandemia también fue un tema importante destacado por los dueños. Ambos mencionaron que ha sido una de los mayores retos que han tenido en la gestión de sus negocios, pero la visión que tuvieron de saber en qué momento exacto abrir las puertas de nuevo de sus locales ha mostrado la gran capacidad de gestión que tienen. Asimismo, los esfuerzos que hicieron para adaptar sus modelos de negocio con la inclusión del delivery y modificaciones en la infraestructura de sus locales forman parte de la gestión realizada durante la pandemia, que se destacó también por evitar tomar decisiones que comprometerían el futuro de sus negocios como el endeudamiento para ampliar el número de locales. En ese sentido, se puede realizar un análisis importante sobre aquellos factores naturales que surgieron vs los factores externos obligatorios. Para ambos dueños, lo más importante fue velar por la salud de sus colaboradores y adaptarse al cambio que surgió en el sector por la pandemia. Naturalmente, la decisión de reaperturar sus locales era definitiva porque este negocio representa su única fuente de ingresos. Si bien la pandemia les hizo modificar la estructura de sus restaurantes y destinar mayor presupuesto a utensilios de bioseguridad, la capacidad de gestión y deseo de continuar operando sus negocios destaca como uno de los factores más importantes para la continuidad de estos negocios.

Para que un pequeño restaurante pueda crecer, debe haber de la mano una correcta gestión de los pedidos, de manera ordenada y eficiente para que se de un crecimiento sostenido y poder abarcar la demanda incremental. Al tocar esta variable en las entrevistas ambos contaron episodios diferentes; sin embargo, coinciden en que era una variable importante a tomar en cuenta y que es difícil en ocasiones organizarse para atender a sus clientes. Por un lado, la gestión de pedidos se enfocó en el delivery y recojo en tienda, mientras que el otro restaurante buscó implementar la posibilidad de realizar pedidos con anticipación por Whatsapp para que cuando llegue al local el cliente ya se tenga el producto preparado y caliente, así como también se desarrolló el delivery a zonas aledañas al local.

La pandemia ha afectado los ingresos de muchos negocios y los restaurantes no han estado exentos de esta situación. Ambos dueños comentaron que sus ventas se han visto reducidas en gran medida, reflejado en una reducción del 50% de las ventas que se tenían antes de la pandemia para el menú. Sin embargo, contar con otros productos a vender y clientes recurrentes ha permitido que estos restaurantes se mantengan en una situación económica favorable, a comparación de otros restaurantes que lamentablemente han tenido que cerrar.

Para el caso de la capacidad de decisión, ambos dueños mostraron tener muy presente este aspecto para gestionar sus negocios con la toma de decisiones. Esta capacidad de decisión,

mencionaron los dueños, debe estar presente en todo líder porque si no luego se tomarán decisiones equivocadas que llevarán a malos resultados de negocio. En este sentido, el señor Alfredo comentó que hay que decidir bien en temas de personal a contratar, inversión, productos a vender y demás aspectos importantes. Por ejemplo, se comentó que se tuvo que despedir al personal porque no generaba los ingresos esperados o no alcanzaba el presupuesto para mantenerlos en el restaurante. También se resaltó por parte de ambos dueños la capacidad de decisión al momento de aperturar el restaurante durante la pandemia y vender productos de noche desde antes de la pandemia, los cuales tuvieron una gran acogida de los clientes.

En la misma línea de la variable “confianza en el equipo” se encuentra la variable “delegar”. Como se indicaba en el apartado mencionado, es importante que el dueño o líder del negocio, tenga la capacidad de confiar en su equipo y de esta manera delegar las responsabilidades que toman mucho tiempo o son en su gran mayoría operativas para poder centrarse en las decisiones de gestión que permita hacer crecer el negocio.

Los expertos coincidieron que el factor de capacidad de gestión resulta importante para el crecimiento de los restaurantes. Seiner indicó que los gestores de restaurantes siempre se encuentran bajo riesgo y, en un sector en donde todo cambia a cada instante, si no tienes la capacidad de decidir en el momento por el bien del restaurante, el crecimiento no llegará (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Adicionalmente, Riva resaltó su importancia y más aún en tiempos de crisis (Riva, comunicación personal, 30 de julio, 2021). En esto último coincidió Chaihuaque, quien mencionó la importancia de una gestión que se adapte a las diferentes circunstancias y contexto en el que se desarrolle el negocio (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Por otro lado, Díaz comentó la importancia de la gestión estratégica para el crecimiento, así como la gestión de personas, búsqueda de información relevante para el negocio, etc. (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Por último, Mendoza añadió que el conocimiento era un aspecto importante para una correcta gestión que sea diferente a la gestión intuitiva que muchas veces se encuentra en los pequeños negocios (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

De esta manera, el factor en cuestión ha sido validado por todos los actores importantes de la investigación. Por un lado, los dueños de los restaurantes le dieron importancia a este factor para haber obtenido un crecimiento duradero de sus negocios por varios años. Por otro lado, se pudo corroborar lo mencionado en la teoría sobre la capacidad de gestión, la cual está ligada a la habilidad del dueño y en su conjunto a las características del dueño o emprendedor. Por último,

los expertos mencionaron la importancia de la capacidad de gestión, más aún en tiempos de crisis que requieren planteamientos estratégicos por parte de los dueños, quienes podrán proponer estos planteamientos si tienen los conocimientos necesarios para hacerlo.

3.5. Innovación

3.5.1. Innovación en productos y atención al cliente

El factor de innovación en productos y atención al cliente ha sido destacado por las diversas fuentes de información, pero en las entrevistas se pudo ver que se divide en elementos claves como cambios en el local, medios de pago y métodos de entrega.

Con respecto a los cambios que ha tenido el local de cada uno de los dueños entrevistados se tuvieron diversas experiencias que lograron determinar que uno de los propósitos de un cambio en el local, a pesar de involucrar financiamientos, desembolso de dinero en grandes cantidades y tomar altos riesgos; es satisfacer las necesidades de sus clientes, darle un mejor aspecto al local y poder ofrecer una experiencia más allá de la comida que se sirve. Por un lado, la incorporación de la cocina en el primer piso del local tuvo como objetivo llamar la atención de los clientes con algo nuevo y vistoso, así como también darle confianza al cliente de que se seguían los protocolos de bioseguridad establecidos por la ley. Por otro lado, los cambios en el local era una decisión que implicaba muchos riesgos para la dueña y la evitó.

Una segunda innovación que se pudo rescatar de lo conversado con los dueños de Parada 9 y Restaurante Charito fue la transformación que han sufrido los medios de pago en el mercado y que los ha obligado a adaptarse para no perder ventas. Al respecto, el señor Alfredo nos comentó mayor detalle e indicó que ahora era necesario contar con diversos métodos de pago que permitan darle opciones a los clientes. Hizo énfasis en la aplicación “Yape”, la cual es parte del Banco de Crédito, y mencionó que negocio que no cuente con esta opción sencilla de pago puede perder muchos clientes ya que el efectivo poco a poco está dejando de ser el método más común de pago.

Como última innovación que se pudo obtener por parte de los dueños y que todos los micronegocios han tenido que implementar debido a la pandemia y a las restricciones de movilidad establecidas por el gobierno peruano es la manera en cómo envían sus productos a sus clientes. Debido a las restricciones de movilidad que existieron a lo largo del año 2020 y al miedo por parte de las personas de salir de su hogar que se mantiene hasta la fecha, se han tenido que implementar nuevas maneras de vender la comida para mantenerse en el mercado y una de ellas es el delivery. Ambos restaurantes han aplicado esta modalidad de entrega, pero se encuentra en un estado inicial porque no cubre un rango amplio de zonas de reparto. En ese sentido, contar con

alianzas comerciales con aplicaciones de reparto sería fundamental considerando que el delivery se quedará por mucho tiempo como alternativa de entrega de productos en el mercado.

La innovación en productos y atención al cliente fue un factor ampliamente validado por los diversos expertos. Todos coincidieron en la idea de mantener en constante evolución la oferta de productos que se puede ofrecer a los clientes, así como diversas formas de obtener ventajas competitivas. Tanto Chaihuaque como Díaz consideraron que los métodos de entrega actuales como el delivery han tomado un rol mayoritario y que tendrá su permanencia en los restaurantes por mucho tiempo (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021; Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Por otro lado, Seiner indicaba la importancia de la innovación no solo para llegar al cliente, si no también para ahorrar costos, empaque de los insumos, producción; entre otros aspectos que necesitan de innovación para continuar vigente en el mercado (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

Este factor ha sido desarrollado por la literatura como uno que permitiría a los restaurantes obtener ventajas competitivas y diferenciarse en medio de un sector tan competitivo y con una sobrecarga de oferta. Por otro lado, ambos dueños reconocieron que seguir innovando para mantener sus negocios en crecimiento es importante y brindarle lo mejor a sus clientes. Por último, los expertos coincidieron en que este factor toma mayor relevancia en los tiempos actuales donde se tiene una evolución constante de los servicios en el sector.

3.5.2. Marketing

Con respecto al marketing, se mencionó en las entrevistas que los elementos claves fueron la publicidad boca a boca, limitaciones del negocio y consejos de los clientes

Con respecto a la promoción que realiza el restaurante sobre su negocio en sí, sus productos y demás, se ha podido encontrar ciertas diferencias en ambos casos de estudio. Por un lado, la señora Charo comentó que en su negocio no existe una estrategia de marketing o formas específicas de promocionar su negocio. La forma en la que se explicó la promoción del restaurante es a través de la publicidad “boca a boca”, la cual se ejemplifica en el hecho de que la mayoría de sus clientes son los mismos de siempre o los recurrentes en el negocio, así como diferentes nuevos clientes que vienen por recomendación de los recurrentes. Un aspecto importante a mencionar y que fue comentado por la dueña del restaurante Charito es que no se realizan mayores esfuerzos para promocionar el restaurante porque la capacidad del local no sería suficiente si es que vinieran nuevos clientes y sería muy costoso alquilar otro local. Por otro lado, el señor Alfredo consideró

que las redes sociales y demás medios digitales son importantes hoy en día para la promoción del negocio, pero considera importante no dejar de lado medios tradicionales de promoción como los volantes y ofertas. Asimismo, el dueño en cuestión mencionó que tiene mayor importancia el marketing que uno mismo puede hacer de su negocio, incluyendo en este aspecto la atención al cliente.

En lo referente a las limitaciones del negocio, la señora Charo mencionó que la mayor limitante de su negocio en el camino al crecimiento fue el tamaño del local. Ella menciona que con un local más grande hubiera tenido una cocina más grande, contratado más personas, poder atender a nuevos clientes y, en general, crecer económicamente. Este aspecto del tamaño del local como una limitante también estuvo relacionado con la falta de capital, ya que en el presupuesto de la dueña no estaba contemplado ahorrar para un local más grande y menos aún en tiempos de pandemia. Por último, la dueña del restaurante reconoció que de haber tenido mayores estudios técnicos y conocimientos sobre administración o marketing hubiera podido gestionar mejor su negocio y haber tomado la decisión de tener un local más grande en años anteriores. En segundo lugar, el señor Alfredo comentó que la limitante más importante para muchos restaurantes antes y durante la pandemia ha sido el alquiler del local. El dueño de Parada 9 afirmó que los costos son elevados si no se tiene un local propio y que, en medio de la pandemia, han obligado a muchos restaurantes a cerrar.

Otro elemento considerado en el crecimiento de los restaurantes fueron los consejos que brindan los clientes. El surgimiento de este factor durante las entrevistas realizadas responde a la clara importancia de los clientes por parte de los dueños para guiar los esfuerzos del negocio con el fin de satisfacerlos y brindar un servicio de calidad. En ese sentido, la dueña del restaurante Charito comentó que la confianza de los clientes es el medio clave para poder llegar a tener diversos consejos sobre cómo mejorar aspectos del restaurante por parte de los clientes. Ella comentó que conoce a sus clientes por varios años y siempre les pregunta si la comida fue de su agrado, si no terminaron su comida siempre pregunta si algo estuvo mal y cómo mejorarlo. En general, la dueña sostiene que los consejos de los clientes le han ayudado muchas veces a saber qué es lo que el cliente realmente quiere del restaurante, destacando la importancia de escuchar a los clientes.

En cuanto a la validación de los expertos, Chaihuaque comentó la importancia de la publicidad boca a boca que manifestaron los dueños de los restaurantes (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Otro punto de vista fue presentado por Díaz, quien comentó que se debe poner

a prueba el marketing y ver si funciona en el restaurante en particular (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Finalmente, Mendoza resaltó la importancia de este factor para el crecimiento en cuanto vaya de la mano con la capacidad operativa del restaurante para cubrir la demanda (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

Con lo expuesto, se puede ver que este factor de marketing ha sido validado teniendo como punto de partida la importancia del marketing encontrada en la literatura, ya que representa un pilar en el crecimiento de los negocios. En cuanto a lo comentado por los dueños, reconocieron la importancia de este factor de crecimiento, pero también expresaron sus preocupaciones en cuanto a las limitaciones del negocio y cómo afecta al desarrollo del marketing para el negocio. Los expertos en el tema también reconocieron la importancia de este factor, pero mencionaron que debía ponerse a prueba para ver si tenía los efectos deseados por el restaurante y si este tenía la capacidad operativa para atender a más clientes como producto del marketing realizado.

3.6. Capacitación del personal

3.6.1. Inversión en capacitaciones

La literatura menciona que la capacitación del personal es un aspecto importante a considerar al momento de desarrollar un negocio y más aún si se tiene aspiraciones de crecimiento para el mismo. En ese sentido, Vier Machado (2016) resalta la importancia de los recursos humanos como aspecto estratégico de toda organización, para los cuales deben existir incentivos competentes, capacitaciones y demás aspectos motivacionales. Cabe destacar que, para los micronegocios, la posibilidad de acceder a programas y servicios de capacitación para su personal es muy baja debido a los altos costos que tienen estos servicios. Por este motivo, son muchas veces los mismos dueños o personas de confianza de estos quienes se encargan de brindar la capacitación al personal nuevo de la pequeña empresa, de ahí el motivo del nombre “capacitación personalizada”. Esto último fue destacado por ambos dueños como la alternativa que utilizan cuando deben realizar capacitación de su personal.

Sobre la inversión en capacitación, los expertos presentaron sus apreciaciones sobre los hallazgos. En primer lugar, Díaz mencionó que dependía mucho de la realidad del negocio el hecho de invertir en capacitaciones para los colaboradores, pero que en un inicio no tiene mucha relevancia para el crecimiento (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). En segundo lugar, Mendoza comentó que no era relevante este factor y que la mejor forma de capacitar al personal era hacerlo sin invertir mucho dinero o que los mismos dueños realicen la capacitación (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

Con lo mencionado sobre este factor, se puede ver que no ha sido validado en su mayoría. Si bien la teoría pone de manifiesto que el aspecto humano y la capacitación que se puede brindar a los colaboradores es importante para el éxito de pequeñas empresas, la realidad presentada por los dueños de los restaurantes es distinta. Ellos mencionaron que, si bien consideran importante tener al personal más capacitado trabajando en su negocio, no se cuentan siempre con los recursos para buscar opciones mejores de capacitación más que hacer la capacitación los dueños mismos. Por último, los expertos mencionaron que este factor no era relevante para el crecimiento y que su mayor o menor importancia en este aspecto se deberá a la situación del negocio. Teniendo en cuenta los restaurantes estudiados, este factor no se ha mostrado como importante para el crecimiento.

3.6.2. Capacitación en servicio al cliente

En cuanto a la capacitación en servicio al cliente, se pudieron encontrar tres temas importantes de discusión durante las entrevistas: atención de calidad, enfoque en el cliente y motivación constante

En lo que respecta a la atención de calidad, ambos dueños mencionaron que es uno de los factores principales que explican el crecimiento de sus negocios en tiempo antes y durante la pandemia, donde en este último ha tomado mayor relevancia. Asimismo, se mencionó que la atención de calidad es la imagen que se da del negocio, en este caso su restaurante, y siempre hay que atender a los clientes de la mejor manera. En ese sentido, uno de los dueños comentó que por más que se tenga un producto excelente y local maravilloso, si la atención es mala, esto tendrá un efecto negativo en el negocio y más aún si el cliente ha tenido un mal día.

Durante la pandemia, los dueños han comentado que el enfoque en el cliente ha variado y está ahora enfocado también en la seguridad y salud de sus clientes. Por estos motivos es que han mejorado la infraestructura de sus locales e implementado la modalidad de delivery para evitar la exposición al contagio de sus clientes al consumir en el local. Se puede ver que la coyuntura actual ha motivado al sector restaurantes a preocuparse más por la seguridad de sus clientes y adaptar sus procesos con ese objetivo.

Un último aspecto mencionado en las entrevistas y encontrado en la literatura es la motivación del personal. Ambos dueños concuerdan en que el personal debe siempre estar motivado y esto depende de diferentes aspectos, pero el principal elemento motivador para sus trabajadores es la remuneración y que en general se sientan felices en su ambiente laboral. Se puede añadir como

aspectos importantes a la motivación contar con comunicación constante en el equipo de trabajo, sinceridad y transparencia. Otro punto importante mencionado por el dueño de Parada 9 es que en caso de que sienta que cuenta con personal que no brinda los resultados esperados, se debe proceder con el despido de dicho trabajador porque puede comenzar a generar un mal ambiente de trabajo y afectar significativamente al negocio.

Con respecto a la capacitación en servicio al cliente, se destacó la importancia de este factor por estar enfocada a la atención al cliente y resulta crucial este aspecto para los negocios que se dedican a la venta de servicios. En ese sentido, tanto Riva como Mendoza consideraron relevante este factor para el crecimiento (Riva, comunicación personal, 30 de julio, 2021; Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Sin embargo, Seiner comentó la poca importancia que le dan a este tema los dueños de restaurantes pequeños, tomando en cuenta su experiencia en querer promover este tipo de capacitaciones, el cual considera puede ser de gran ayuda en un sector como el gastronómico (Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021)

En conclusión, este factor ha mostrado ser importante a comparación del anterior. Esto se encuentra fundamentado en que el foco de la capacitación en servicio al cliente es el cliente mismo, por lo que los dueños consideran importante tener capacitados de la mejor manera a su personal en este aspecto. Esto va de la mano con lo mencionado por la teoría en cuanto a la relevancia de las capacitaciones y el enfoque en el cliente para las empresas del sector servicios. De igual manera, los expertos destacaron la importancia de este factor de crecimiento por estar enfocados hacia el cliente, haciendo hincapié en que debería ser tomado con mayor relevancia por los dueños de los restaurantes.

3.7. Experiencia del consumidor

3.7.1. Experiencia holística

En lo referente al factor de experiencia holística, se tienen diversos elementos claves que fueron desarrollados durante las entrevistas. Estos elementos son la seguridad del cliente, la satisfacción con el producto, la atención al cliente, la cobertura del delivery y la infraestructura del local.

Con respecto a la seguridad del cliente, esta toma relevancia al encontramos en una crisis sanitaria y en donde se deben de tomar varias iniciativas y propuestas por parte de los negocios para poder brindar la seguridad necesaria que permita que los clientes continúen comprando en el mismo negocio. Al respecto, ambos dueños han tomado las medidas necesarias y asignaron un presupuesto para poder brindar esta seguridad ya que saben el impacto que puede traer en sus

ventas. Indican, por lo tanto, que evadir estas iniciativas de seguridad hacia el cliente puede traer un retroceso al negocio en un momento en donde se necesita una buena reputación del negocio para mantenerse en el mercado.

En cuanto a la satisfacción con el producto se encuentran involucradas las variables de la calidad de los insumos y el tiempo que se toma en decidir qué insumo es el mejor para preparar los platos finales que se entregan a los clientes. Al ser los platos ofrecidos el principal producto y por lo cual el negocio existe, es de esperarse que esta variable sea una de las más importantes para ambos dueños. En efecto, la importancia que tiene la satisfacción con el producto para los dueños es alta, ya que siempre buscan tener los mejores insumos posibles y prepararlos en el tiempo adecuado para el cliente.

En cuanto a la atención al cliente, ambos dueños consideran importante esta variable y la toman en cuenta en su día a día del negocio. El señor Alfredo por su lado nos mencionaba la importancia de la sinceridad como punto a favor de atender al cliente, comentaba que es preferible perder a un cliente en un momento en donde no se le puede atender, por ejemplo, a venderle el producto, pero no ser sincero con los tiempos y al final ese cliente nunca vuelva. Es por ello que, mencionó, trata de indicar eso a su personal y que todos compartan el mismo objetivo para poder brindar la mejor experiencia posible. Por parte de la señora Charo indicaba que el trato que busca ofrecer es uno familiar, conversar con los clientes, atenderlos de manera personal y eso también inducir a su personal para que pueda mantenerse el trato que se tiene por objetivo.

Con respecto a la cobertura del delivery, esta se encuentra algo limitada para ambos restaurantes. El señor Alfredo comentaba que, si bien tiene el servicio, no puede realizarlo a zonas muy lejanas debido a que no cuenta con el personal adecuado para ello y el presupuesto actualmente no alcanzaría para realizar esta modificación en su servicio. La misma situación se tiene para el restaurante Charito, ya que se tiene delivery para zonas muy cercanas al restaurante y mayormente hay recojo en tienda.

Se encontró en la teoría, además, que uno de los puntos en los cuales el cliente se enfoca al momento de escoger a qué restaurante asistir es la infraestructura del mismo, qué tan cómodo resulta y cómo este concuerda con el propósito del negocio. Los dueños al ser consultados sobre esta variable concordaron en que mantener una infraestructura estéticamente agradable a la vista de los clientes era una de las prioridades de un restaurante. Como se mencionó en la variable de cambios en el local, el señor Alfredo realizó cambios que él consideraba necesarios y valiosos

para el cliente y pudo ver resultados favorables para el restaurante. Sin embargo, y en esto concuerda la señora Charo, el realizar una infraestructura de calidad y con implementos novedosos para atraer clientes requiere un presupuesto que ambos negocios no están preparados para asumir en este momento, es por ello que en estos momentos no lo toman como una variable determinante.

La experiencia holística que puede brindar el restaurante fue validada como un factor importante para el crecimiento de los restaurantes. En este sentido, Mendoza, Riva, Chaihuaque y Seiner consideraron importante este factor para que el restaurante pueda crecer en la medida que le otorga al cliente la mejor experiencia desde la entrada, la calidad de insumos y atención hasta aspectos diferenciadores de la experiencia en un restaurante (Riva y Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021; Mendoza y Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Sin embargo, Díaz consideró que los cambios que han surgido por la pandemia obligan a que los restaurantes sean pacientes, esperen antes de reconsiderar cómo ofrecer la mejor experiencia posible en tiempos de pandemia (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021).

En vista de lo comentado sobre la experiencia holística, se ha visto que lo encontrado tanto en la teoría como lo comentado por los dueños en el trabajo de campo ha sido similar en cuanto se dio gran relevancia a brindarle la mejor experiencia al cliente en todo sentido. De la misma manera, los expertos consideraron que este factor es importante para el crecimiento del restaurante con ese factor diferenciador, aunque Díaz consideró que la experiencia que se puede brindar en estos tiempos cambiará y hay que ser pacientes para tomar la decisión sobre los cambios a implementar.

3.7.2. Calidad de los insumos

En la misma línea de lo mencionado anteriormente, para poder ofrecer una experiencia de calidad, los insumos con los cuales se preparan los platos deben ser los mejores posibles para entregar a los clientes. En ese sentido, se involucra el tiempo previo de preparación de los platos que se ofrecen y la dedicación que se toma a este momento para finalmente terminar en un producto final de calidad y que permita retener a los clientes al restaurante. Tanto Chaihuaque como Mendoza consideran que es un factor importante para el crecimiento del negocio, pues forma parte de la sazón que tendrá la comida del restaurante y si es buena tendrá mayor número de clientes eventualmente (Chaihuaque, comunicación personal 30 de julio, 2021; Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Toda esta información obtenida de las entrevistas con los dueños y expertos han ido en la misma línea de lo mencionado por la literatura por la

importancia que tienen los insumos de buena calidad para los restaurantes y en general en diversos negocios que se dediquen a la venta de comida.

3.8. Estrategia competitiva

3.8.1. Fijación correcta de precios

Por el lado del factor de fijación correcta de precios, se desarrollaron los siguientes elementos claves: costo de insumos, calidad del producto, costos fijos, número de platos vendidos por día y benchmarking de la zona.

Al momento de realizar una fijación correcta de precios, una de las primeras variables a tomar en cuenta son los costos de los insumos que se requieren a diario para realizar las operaciones del negocio. Para tener un precio competitivo al mercado que se encuentra alrededor del negocio es importante analizar qué tan caro o barato son los insumos que se utilizan, si se comparan con la competencia y si te permite tener un precio para mantenerse en el mercado.

En la misma línea del costo de los insumos que se entrega a los clientes, viene la variable de la calidad de los mismos para entregar un producto final de calidad. Ambos dueños indicaron que la calidad del producto ofrecido es, después de revisar los costos, la variable más importante al momento de definir un precio. Si la calidad del producto que se ofrece es deficiente, el precio no tendría que ser muy elevado ya que compensa lo que se está finalmente ofreciendo. Y, al contrario, si la calidad del producto es buena y se revisa cada uno de los detalles del plato entregado, el precio tendría que compensar esa calidad siendo un poco más elevado.

Con respecto a la variable de los costos fijos para definir un precio que permita al negocio competir en el mercado ambos dueños mencionaron diferentes anécdotas al respecto, pero ambos tomando en cuenta que esta variable es importante al momento de fijar los precios y determinar unos de los costos más complicados de lidiar, si no es el más importante.

El señor Alfredo comentó que el local en donde su negocio se encuentra actualmente funcionando es un espacio familiar; es decir, propio, lo cual le permite ahorrarse ese costo mensual de alquiler. Él menciona que esto fue uno de los puntos más importantes que permitieron que su negocio permaneciera activo a pesar de las restricciones establecidas ya que, si hubiera tenido que lidiar con un alquiler mensual, era un hecho que el negocio se hubiera disuelto. Por otro lado, la señora Charo indicó que el local en donde se encuentra es pequeño y, para no lidiar con mayores costos fijos de los que ya está costeando actualmente, nunca se ha animado por migrar a otro local o ampliar el actual, lo que le permite mantener los precios de siempre y contar con la clientela

tradicional a la cual está dirigida. Este aspecto es importante a considerar como un factor adicional importante para mantener el funcionamiento de los restaurantes Parada 9 y Charito durante la pandemia.

Como variable final se tiene el benchmarking para poder colocar un precio competitivo que permita compensar los costos incurridos y obtener una ganancia que motive el crecimiento del negocio. Ambos dueños coinciden en que, más allá de sus propios cálculos para definir el precio, era importante conocer lo que la competencia ofrecía y saber si sus precios son competitivos o no. Además, conocer el entorno y las características de tus clientes era también una de las variables más importantes que se consideraban para poder fijar un precio correcto y no perder ventas por esa razón.

Los expertos en su mayoría validaron este factor como importante para el crecimiento. Por un lado, Riva consideró que formaba parte de conocer bien al mercado para determinar el precio a vender los productos (Riva, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Por otro lado, Chaihuaque también lo consideró importante en cuanto ayuda a ser competitivo y no poner un precio muy bajo o muy alto para la zona (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021). Por último, Mendoza y Seiner coincidieron en que la fijación de precios es un reflejo de aquello que está dispuesto a pagar un cliente por consumir lo que se ofrece (Mendoza, Seiner, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

La validación de la fijación correcta de precios como factor de crecimiento se ha cumplido en tres niveles. En primera instancia, se tiene la importancia de este aspecto en la literatura como parte del planteamiento estratégico que tendrán los negocios. En otra instancia, se tiene la relevancia de este factor por parte de los dueños para optimizar sus recursos y vender al precio adecuado que permita cubrir todos sus gastos relevantes. Por último, los expertos coincidieron en que este factor permite ser competitivos a los restaurantes y es un reflejo de aquellas demandas que tiene el mercado en cuanto al precio a pagar por el producto que ofrece el restaurante.

3.8.2. Eficiente inversión de capital

Con respecto a la eficiente inversión de capital, se tiene los elementos de tamaño del local, inversión en infraestructura, presupuesto del negocio, renovación de equipos, financiamiento con bancos o familiares y expansión.

Con respecto a la inversión del capital disponible del negocio para ampliar el tamaño del restaurante, ambos dueños coincidieron en que, por el momento, no les resulta una variable primordial y tampoco el presupuesto con el que cuenta les ayuda a destinar dinero más allá de las operaciones básicas del restaurante. Indicaron además que, al ser ambos locales de propiedad familiar, no pueden realizar muchos cambios de tamaño.

Sobre la inversión en la infraestructura del local, los dueños de cada negocio nos comentaron sus experiencias al respecto. Como se mencionó anteriormente, el señor Alfredo relató la decisión que tuvo de cambiar la infraestructura del local para que la cocina se encuentre más visible a los clientes y puedan ver la manera en la que ellos preparan la comida y tener mayor confianza de comer en su local. Indicaba que este cambio funcionó y pudo traerle mayores ventas; sin embargo, no considera disponer mayor presupuesto a cambios en su local debido a que las ventas preocupantes no se lo permiten.

Una de las variables que más se repitió a lo largo de ambas entrevistas y siempre estuvo presente como uno de los factores que permitía o no realizar algunas actividades era el presupuesto que manejaba el restaurante. Ambos dueños indicaron que, si bien se puede tener la iniciativa y la motivación de mejorar el negocio, ampliar las actividades, invertir en capacitaciones, entre otras mejoras; si el presupuesto del negocio no alcanzaba para dichas mejoras, no se podría realizar ninguna de ellas.

Ambos dueños coincidieron en que, al ser un micronegocio, no se encontraban en la necesidad de invertir en equipos de alta tecnología o que requiere una inversión grande para poder continuar con sus operaciones con normalidad. Indicaron que, si bien existen equipos que pueden ayudar a tener un control más eficiente o una atención más inmediata, para la cantidad de clientes que reciben no ven la necesidad de una inversión a gran escala.

Como variable adicional e importante para la eficiente distribución del capital del negocio, y que no se pudo obtener de la revisión literaria realizada, es el acceso de estos pequeños empresarios a créditos bancarios o en cajas municipales/rurales que permitan tener un mayor monto de capital y así aumentar la cantidad de pedidos o mejorar la infraestructura para recibir mayor afluencia de clientes. Sin embargo, ambos dueños cuentan con un ideal similar que es el de evitar lo más que se pueda involucrar al banco en las mejoras o propuestas que se puedan tener para el bien del negocio. En lugar de un financiamiento con el banco, ambos dueños preferían tomar préstamos con miembros de su familia o usar parte de sus ahorros.

Como última variable dentro de la correcta inversión de capital se encontró el deseo de expansión de ambos dueños y que tanta prioridad le dan a este punto para poder distribuir su dinero. Ambos dueños indicaron que, al contar con un local familiar, no ven la necesidad de invertir en un local más debido a la difícil coyuntura que atraviesan ambos negocios. La posibilidad de una expansión en ambos casos estudiados es que se podría retomar la idea cuando se tengan mejores márgenes a los actuales y se solucione la actual crisis que vive el país.

La eficiente inversión de capital también fue considerada por los expertos como un factor importante para el crecimiento de los restaurantes. En ese sentido, todos los expertos lo consideraron esencial y muy relacionado a la capacidad de gestión que tendrán los dueños con sus restaurantes. Un punto de vista interesante fue presentado por Mendoza, quien considera que toma relevancia este factor cuando se realiza un análisis financiero del negocio y tener un proyecto claro que genere valor facilitaría el acceso a financiamiento, pero no siempre los pequeños empresarios tienen esos conocimientos de gestión (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

Un apartado importante fue también el financiamiento. Díaz consideró que los fondos de emergencia son importantes en estos tiempos y que el financiamiento a través de familiares es válido, pero debe conocerse por qué existe temor a financiamiento con bancos (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Mendoza comentó que es importante para crecer tener financiamiento, pero es aún más importante tener el conocimiento de cómo generar un proyecto que requiera financiamiento (Mendoza, comunicación persona, 7 de agosto, 2021).

En resumen, la validación de la eficiente inversión del capital ha sido validada en diferentes formas. De un lado, se tiene la relevancia de este factor a través de lo encontrado en la literatura sobre contar con capital para invertir en aspectos importantes que impulsen el crecimiento del restaurante. Por otro lado, los dueños reconocieron la importancia de tener capital y un presupuesto destinado a las inversiones que necesite el local para seguir mejorando. Por último, los expertos mencionaron que la importancia de este factor está ligada a los conocimientos de gestión que tengan los dueños.

3.8.3. Alianzas estratégicas

Como último factor considerado en las entrevistas realizadas estaba el poder de realizar alianzas estratégicas. En general, ambos dueños no tenían en sus planes realizar en corto plazo alguna alianza con otro negocio del rubro o con alguna empresa con la cual se puedan formar

acuerdos que beneficien a ambas partes. Para ambos realizar alianzas estratégicas queda en un segundo plano al enfocarse actualmente en vender lo más que puedan y captar la mayor cantidad de clientes. Sin embargo, se puede destacar lo mencionado por el señor Alfredo, quien indicaba que realizar estas alianzas representa un reto para el líder del negocio al unir dos formas distintas de gerenciar, que pueden ser o no compatibles y depende de la comunicación que tengan entre ellos para que la alianza finalmente obtenga resultados positivos.

Con respecto a las alianzas estratégicas, se mencionó por parte de los expertos que lo más importante sería formar alianzas comerciales con empresas de delivery como Rappi. Por otro lado, Mendoza comentó que sí es importante la alianza estratégica para el crecimiento pero que no veía voluntad o conocimiento por parte de ambos dueños de los restaurantes para implementar este tipo de alianzas (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

A partir de lo expuesto, las alianzas estratégicas no se han mostrado como un factor importante para el crecimiento de los restaurantes. Si bien la teoría destaca la importancia de usar estas alianzas en beneficio de los negocios y su crecimiento, los dueños de los restaurantes entrevistados no consideran prioritario el uso de esta estrategia para que sus negocios crezcan o incluso no tienen conocimiento sobre sus beneficios. Lo que se puede destacar en cuanto a la relevancia de este factor es lo comentado por Chaihuaque en cuanto a tener alianzas comerciales en lugar de estratégicas (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021), así como lo mencionado por Mendoza sobre tener voluntad de crecimiento y conocimientos de gestión para el uso de este tipo de alianzas (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). A continuación, se presenta un cuadro resumen en donde se pueden apreciar las validaciones que tuvo cada experto entrevista sobre los factores presentados en el presente capítulo.

3.9. Factores encontrados en el campo

A continuación, se presentan los factores más resaltantes que fueron encontrados a lo largo del trabajo de campo y no fueron contemplados desde un inicio por la teoría, lo que nos permite conocer con mayor profundidad el contexto y realidad en el cual se han desenvuelto ambos restaurantes a lo largo del periodo de evaluación.

3.9.1. Ahorro en costos fijos

Con respecto a los costos fijos, se pudo rescatar como uno de los factores más relevantes que ha permitido a ambos negocios continuar con sus operaciones a pesar del periodo de crisis del año 2020. En el caso de ambos dueños nos indicaban que el local en donde se encuentra su restaurante

no representa para ellos un costo fijo mensual elevado, muy por el contrario, son locales heredados que no les genera ese impacto importante. Indicaban además que, de no ser porque su local es propio, sus respectivos negocios hubieran quebrado indiscutiblemente si hubieran estado 6 meses sin operaciones, tal y como sucedió en el último año.

Si bien este factor no fue consultado como tal en las entrevistas y validación a expertos, siempre estuvo presente a lo largo de las conversaciones y todos los expertos entrevistados concordaron en que restaurantes como los evaluados, que son microempresas, y en una época atípica como la vivida, era de vital importancia que los dueños de estos negocios ahorren de cualquier manera los costos fijos y tratar de sobrevivir a la crisis. Lo mencionado evidencia que, si bien hubo factores adicionales que intervinieron en la supervivencia de ambos restaurantes, el factor de no contar con costos fijos importantes, como el alquiler de un local, fue uno de los puntos cruciales para no terminar por quebrar ambos negocios.

3.9.2. Financiamiento

Como segundo factor encontrado en el campo y que tuvo gran relevancia por parte de uno de los dueños de los restaurantes evaluados fue el acceso a financiamientos a lo largo de los años de evaluación, en especial del año 2020 de crisis. El señor Alfredo comentaba que, para poder sobrellevar la crisis actual, además de contar con el ahorro de costos fijos, tuvo que recurrir a un financiamiento externo por parte de uno de sus familiares para poder continuar con sus operaciones luego de las restricciones de delivery impuestas por el estado a inicios del año 2020. Indicaba además que, de no ser por este financiamiento que obtuvo, hubiera sido muy complicado que su negocio saliera adelante. Por su parte, la señora Charo comentaba que, ella al contar con ahorros y excedes de caja que pudo recolectar a lo largo de los años previo a pandemia, pudo evitar solicitar financiamiento ya que, desde su perspectiva, son altamente costosos si es que se solicitan mediante una entidad financiera.

En el caso de los expertos, indicaban en su mayoría que este punto es de suma importancia más aún en una época de crisis de crecimiento, en donde las operaciones se han visto paralizadas por meses consecutivos. Chaihuaque indicaba que, al no ser estos dos restaurantes sujetos atractivos financieramente, se encuentran en una posición de desventaja frente al mercado ya que, el tener acceso a este tipo de herramientas podría facilitar y mejorar la continuidad del negocio en el mercado. Resaltó además que, si bien este ha sido el objetivo del programa Reactiva Perú el año 2020, lamentablemente no fue beneficioso para microempresarios, y, de manera contrario, beneficio a grandes empresarios (Chaihuaque, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

3.9.3. Capacidad de crecimiento

Por último, como tercer factor encontrado en el campo fue la capacidad de crecimiento con el que cuentan ambos negocios evaluados. Ambos dueños manejan un panorama similar ahora en la pandemia: poco espacio y amplitud para recibir una demanda exponencial. Este caso se acentúa en mayor magnitud en el negocio de la señora Charo ya que, como bien lo comentó, no considera que ahora sea un buen momento para expandirse y se siente satisfecha con el desenvolvimiento que hasta el momento ha venido teniendo su negocio. Por el contrario, el señor Alfredo si cuenta con una visión más amplia del crecimiento, tiene proyecciones ambiciosas para su restaurante, pero es consciente de que épocas como la actual no facilitan este crecimiento planeado.

El experto en crecimiento, Jorge Mendoza, comentaba que, si bien puede haber diversos factores y facilidades que permitan que los restaurantes crezcan, ¿es realmente una prioridad para ellos el crecimiento de sus locales y visitas?, ¿están preparados para un aumento exponencial en la demanda? Sostenía que este panorama de solo ser un restaurante menú y manejar una clientela tradicional era uno de los aspectos más comunes en el sector gastronómico y que debe ser tomado en cuenta a la hora de evaluar su crecimiento (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021).

A modo de resumen general de los hallazgos de la fase de campo, se presenta el siguiente semáforo en el cual se visualiza la triangulación de la información rescatada (teoría, dueños entrevistados, validación de expertos). Se acompaña con una leyenda para mayor entendimiento de los símbolos presentados.

Hallazgos de la fase de campo			
VARIABLES	Teoría / Campo (T/C)	Dueños	Expertos
Burocracia del Estado	T	●	▲
Iniciativas del Estado	T	●	▲
Demografía del mercado	T	●	▲
Crecimiento del mercado	T	●	▲
Avances en tecnología	T	●	▲
Redes sociales	T	●	▲
Habilidades gerenciales y liderazgo	T	●	▲
Capacidad de gestión	T	●	▲
Innovación en productos y atención al cliente	T	●	▲
Marketing de la empresa	T	●	▲
Inversión en capacitaciones	T	●	▲
Capacitación en servicio al cliente	T	●	▲
Experiencia holística	T	●	▲
Calidad de los insumos	T	●	▲
Fijación correcta de precios	T	●	▲
Eficiente inversión de capital	T	●	▲
Alianzas estratégicas	T	●	▲
Ahorro en costos fijos	C	●	▲
Financiamiento	C	●	▲
Capacidad de crecimiento	C	●	▲

Leyenda

T	Encontrado en la teoría	●	2 dueños lo consideran clave	▲	4 - 5 expertos lo validan
C	Encontrado en el campo	●	1 dueño lo considera clave	▲	2 - 3 expertos lo validan
		●	0 dueño lo considera clave	▲	0 - 1 experto lo valida

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para iniciar las conclusiones del presente trabajo de investigación, es importante recordar el objetivo principal que condujo la forma de abordar los resultados obtenidos. El objetivo principal de la investigación es describir los factores clave de crecimiento de los restaurantes menú “Parada 9” y “Charito”, siendo el horizonte de evaluación desde el año 2018 hasta el 2020 para poder evaluar los factores encontrados en un contexto de estabilidad y un contexto de incertidumbre por la emergencia sanitaria atravesada a nivel global.

Haciendo referencia a la primera pregunta de investigación propuesta ¿cuáles son los principales factores de crecimiento que afectan a los restaurantes evaluados desde una perspectiva teórica?, se puede concluir, en primer lugar, que existen diversas teorías que abordan el tema del crecimiento de las pequeñas empresas; sin embargo, la mayoría de ellas toma el crecimiento como una etapa lineal, en la que se forma un modelo que se espera todas las empresas pasen por el mismo proceso. Analizando ambos restaurantes evaluados en la investigación, el crecimiento entre ellos ha sido distinto, pero no deja de ser un crecimiento que ha permitido mantener el negocio a lo largo de los años, además de que para cada dueño la manera en la que abordan su propio crecimiento es distinto a pesar de tratarse de negocios muy similares. Esto guarda relación con el modelo de crecimiento de Levie y Lichtensein que en un inicio se escogió como la más adecuada para abordar ambos casos, ya que ambos autores proponen la introducción de modelos más adaptables a la realidad de cada negocio investigado, reconoce lo cambiante del entorno y que cada organización puede tener una manera distinta de crecer, pero no deja de ser la indicada para la realidad de esta.

Como segundo punto y haciendo referencia a la segunda pregunta de investigación sobre cómo se caracteriza el contexto de desarrollo de los restaurantes evaluados entre los años 2018-2020, se puede concluir que el año 2020 ha sido el más difícil para el sector gastronómico tanto a nivel mundial como en Perú. El sector cuenta con negocios que se caracterizan por su atención presencial y, al haber estado alrededor de seis meses del año 2020 paralizado totalmente, ha hecho que muchos negocios se disuelvan y los pocos que sobrevivieron con incontables problemas financieros que dificulta su supervivencia en el mercado. Este escenario se puede evidenciar cuando evaluamos a ambos restaurantes, “Parada 9” y “Restaurante Charito”, ya que las restricciones de movilidad hicieron que su negocio disminuyera de manera exponencial sus ventas con respecto a los años previos al 2020 y hasta el momento luchan por recuperarse para poder invertir en mejoras en beneficio de su negocio. A pesar del panorama expuesto debe destacarse la

capacidad de ambos dueños de poder mantener sus negocios operando pese a las restricciones dadas por el gobierno.

Por último, para responder a la tercera pregunta de investigación sobre cuáles son los principales factores de crecimiento durante los últimos años (2018-2020) para el caso de los restaurantes investigados, y haciendo referencia al trabajo de campo realizado con los dueños de ambos restaurantes evaluados, se obtuvo como resultado 17 factores, 6 factores externos y 11 internos, los cuales fueron posteriormente validados por expertos en el tema y por la teoría encontrada, lo que permitió realizar la triangulación de la información y obtener las principales conclusiones acerca de cuáles son los factores más importantes para estos 2 restaurantes evaluados: Parada 9 y Charito, y poder comparar el periodo pre pandemia contra el panorama actual de incertidumbre.

En primer lugar, se pudo identificar, en los factores externos, que las iniciativas del Estado, la consideración del crecimiento del mercado y las redes sociales no eran factores determinantes para el crecimiento de los restaurantes evaluados. Esto sucede debido a que, si bien son factores que pueden intervenir en su desenvolvimiento, hay otros en los que sí deberían enfocarse más aún en una coyuntura como la actual tales como la burocracia del Estado y la demografía del mercado en el cual se desenvuelven los negocios, factores que pueden impedir la continuidad de los estos restaurantes. Además, se puede concluir, y de acuerdo con lo mencionado por los expertos entrevistados, en el ámbito tecnológico en específico, implementar avances en tecnología y uso de redes sociales para publicitar pueden ser beneficiosos para otros restaurantes, pero para los evaluados resultaban esfuerzos innecesarios ya que generan un costo mayor de los que pueden asumir y recuperar con las ventas que manejan, además de considerar que el medio de publicidad principal es el “boca a boca”.

En segundo lugar, analizando los factores internos, los más determinantes para el crecimiento de estos restaurantes son las habilidades gerenciales del dueño, la capacidad de gestión con el que cuenta el líder del negocio, innovación en productos y atención al cliente; y la eficiente inversión de capital con el que cuentan para hacer crecer sus ingresos. En cuanto las habilidades gerenciales del dueño y la capacidad de gestión del mismo se pudo evidenciar que, al tratarse de restaurantes que no tienen una gran cantidad de colaboradores apoyándolos, se necesita que el dueño se encuentre atento a cada una de las operaciones que se realizan así como también de la gestión y decisiones más importantes que involucran el futuro del negocio; esto fue validado tanto por expertos en el tema como por los mismos dueños que indicaban que era necesario saber

del negocio para poder conducirlo de la mejor manera hasta que crezca lo suficiente para delegar las funciones operativas. De esta manera, el enfoque de los dueños en mejorar o potenciar sus habilidades tendría efectos positivos en la gestión de sus restaurantes con el objetivo de continuar creciendo.

Por otro lado, la innovación en productos y servicio al cliente tomó relevancia debido al tipo de negocio que se está evaluando. Los restaurantes son empresas que tienen como producto principal la comida que se ofrece al cliente final, además de que se atiende de manera directa por lo que, centrarse en innovar en estos temas y buscar siempre la mejor atención para sus clientes es uno de los puntos más importantes para que las ventas no disminuyan y puedan desenvolverse en el mercado competitivo de los restaurantes. Sin embargo, aquí podemos hacer hincapié en que, si bien este punto es importante para ellos, invertir en capacitaciones externas para atención al cliente o conocimientos del negocio para los colaboradores no resulta determinante ni necesario para ellos en estos momentos, debido a la cantidad de colaboradores con los que cuentan y el presupuesto que manejan. Lo mencionado fue validado tanto por los expertos como los dueños entrevistados. Los dueños indicaron sobre este punto que tratan de capacitar de manera directa a sus colaboradores para que puedan todos contar con los mismos objetivos del negocio. Con lo mencionado, se puede concluir que la innovación en el caso de los restaurantes analizados debería provenir de la propia iniciativa, conocimientos y creatividad de los dueños, ya que no se cuentan con recursos para contratar capacitación externa en estos temas durante tiempos de crisis.

Como cuarto punto, el factor de la eficiente inversión de capital estuvo presente a lo largo de todas las entrevistas realizadas a ambos dueños de los restaurantes debido a la importancia que tiene para ellos el tener suficiente capital para poder mantener el negocio a pesar de la coyuntura en la cual se encuentra el país. Lo que se puede mencionar en este factor es que, si bien existe la intención de poder realizar cambios en el local, expandirlo o renovar equipos que puedan ser útiles para ellos, el presupuesto ajustado con el que se encuentra les dificulta realizar dichas actividades. Mencionan, además, que saber invertir el poco dinero con el que cuentan para mantener el negocio es una de los puntos más difíciles e importantes que les ha tocado manejar en los últimos años, tomando en cuenta la incertidumbre del mercado y las decrecientes ventas presentadas. Teniendo en cuenta esta información, resulta importante concluir que los conocimientos en gestión, especialmente los financieros, permitirían a los dueños tener una mejor gestión de su capital y consecuente inversión del mismo en sus negocios para continuar el proceso de crecimiento.

Adicionalmente a lo encontrado en la teoría utilizada, se han podido encontrar en el campo tres factores importantes y no contemplados inicialmente por la teoría: ahorro en costos fijos,

relevancia del financiamiento y la capacidad de crecimiento de ambos restaurantes. La variable en común entre los tres factores nuevos encontrados es que toman especial relevancia en una época de crisis y supervivencia, en donde lo más importante para ambos dueños es mantener el negocio vigente, por lo que les resultó beneficioso, en primer lugar, contar con un local propio que no les involucre costos fijos elevados. Por otro lado, acceder a financiamientos con poca o nula tasa de interés resulta ser una de las herramientas más importante para sobrellevar una crisis como la actual, y es importante resaltarlo para el tipo de negocios evaluados (microempresas) ya que ellos son los menos visibles y tomados en cuenta para las entidades financieras. Por último, la capacidad de crecimiento por parte de ambos dueños es un factor que involucra si realmente los negocios están preparados para el crecimiento que les permite su entorno y si están dispuestos a asumirlo.

Por otro lado, a partir del análisis realizado previamente, se puede indicar que los factores que incrementaron su importancia en el contexto de pandemia (año 2020) fueron los de innovación, habilidades gerenciales y correcta distribución del capital. Innovación debido a las diversas implementaciones que debieron tener ambos negocios para sobrevivir a la coyuntura como el delivery que permitió continuar con ventas a pesar de que sus respectivos locales se encontraban cerrados. Como segundo punto, las habilidades gerenciales se volvieron vitales para la toma de decisiones y planificación correcta en momentos de crisis como el actual, ambos dueños tomaron decisiones arriesgadas con el fin de salvar al negocio. Finalmente, la correcta distribución del capital, aprovechar los bajos costos fijos en los cuales se veían inmersos ambos restaurantes y poder ahorrar lo suficiente para mantener el capital de trabajo que necesitaban, fueron uno de los puntos claves para que ambos negocios puedan el día de hoy seguir operando.

A modo de conclusión general, se puede indicar, considerando todos los factores incluidos en las entrevistas, teoría y validaciones realizadas, que el factor más determinante para el crecimiento de los restaurantes evaluados en un contexto de incertidumbre como el actual, es el presupuesto con el que cuenta el negocio y qué tanto le permite este realizar innovaciones o mejoras en sus operaciones e infraestructura. Asimismo, se debe destacar la importancia de las habilidades gerenciales y capacidad de gestión, junto con los conocimientos de gestión como factores importantes para el crecimiento de estos negocios; ya que, sin estos conocimientos, el presupuesto no sería preparado y utilizado de la manera más eficiente. Se puede indicar, además, que si se hubieran analizado empresas medianas o grandes tal vez los factores de marketing o de innovación hubieran sido los más determinantes, pero al tratarse de negocios que han venido de una caída en las ventas prolongada por meses, lo que más les preocupa de manera principal es la

supervivencia de su negocio, no arriesgarse tanto y mantener el negocio para poco a poco aumentar las ventas y tener dinero que puedan destinar para otras actividades o inversiones que no sean el capital de trabajo diaria.

Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que se pueden ofrecer a cada uno de los restaurantes evaluados, los cuales pueden ser incorporadas tanto en corto como largo plazo para el beneficio de su crecimiento y desenvolvimiento en el mercado.

1. Para el restaurante Parada 9

En primer lugar, es importante indicar el perfil que presenta el señor Alfredo, dueño del restaurante Parada 9. El señor Alfredo es administrador, con estudios universitarios y conocimientos sobre el sector de restaurantes que le permite tener mayor apertura a nuevas ideas, innovaciones hacia el negocio y posibles riesgos a asumir planificando un crecimiento en las ventas. Si bien el dueño es adverso al riesgo ya que siempre busca estar lo más seguro posible, considera que este es un comportamiento entendible de la coyuntura y que, al pasar este panorama, habrá mayores oportunidades para incrementar los atractivos de su negocio y así crecer en el mercado en el que se encuentra.

En lo referente al factor de capacitación del personal, se recomienda generar confianza con sus trabajadores a través de actividades fuera del trabajo como un retiro o paseo el fin de semana (300 soles aprox.), implementar medidas de vigilancia como la instalación de cámaras de vigilancia (500 soles aprox.) y así poder delegar las funciones que le toman mayor tiempo para así centrarse en las actividades de gestión y planificación a largo plazo, como las innovaciones o cambios a realizar posterior a la coyuntura de pandemia, contar con un plan que le permita estar preparado para este momento de alta demanda.

Con respecto al factor de características del dueño, se recomienda que el dueño considere la posibilidad de contratar un asistente administrativo que se encargue de la gestión operacional del negocio (inicialmente se pagaría con recibo por honorarios y sueldo de 1000 soles mensual), que tenga conocimientos de gestión similares a los de él y pueda aportar a la eficiencia operativa del negocio.

Por otro lado, para el factor de estrategia competitiva, considerando el aspecto financiero del negocio como los financiamientos, capital de trabajo disponible, ventas; entre otros aspectos

que resultaron de los más importantes para los dos negocios evaluados, se tienen algunas recomendaciones. En primer lugar, mantener el presupuesto con el que cuentan, ahorrar la ganancia que pueda tener y buscar que incrementar clientes y ventas para ir recuperándose de la etapa de crisis más aguda que fue el año 2020. Según lo mencionado por los expertos, conviene ahorrar en este momento hasta que el proceso de inmunización del virus Covid-19 culmine, momento en el cual la demanda será mucho más que la actual y en donde se debería invertir en innovaciones para entregar a sus clientes. En este sentido, como segunda recomendación se sugiere al dueño diseñar un plan de reactivación y repotenciamiento de su negocio para durante y después de la pandemia junto con sus trabajadores, con el fin de detectar qué nuevos productos podría vender en su restaurante, qué nuevas necesidades tienen sus actuales y potenciales clientes, etc. Además, identificar el excedente de caja que obtengan a lo largo de los siguientes meses para así poder ahorrar y afrontar de la mejor manera posible la situación crítica actual y venidera.

2. Para el restaurante Charito

Se observó, por otro lado, que la señora Rosario cuenta con un perfil un poco distinto al del señor Alfredo a pesar de tener negocios muy similares. La señora Rosario cuenta con un perfil más adverso al riesgo y conservador, indica que no busca innovar por el lado de las redes sociales ni marketing al negocio ya que considera que las ventas que ha venido dándose siempre, sin considerar la paralización de la pandemia, han sido los necesarios y suficientes para ella y no quiere involucrarse en un financiamiento que tal vez en un futuro no pueda sostener.

En lo referente al factor de características del dueño, se recomienda poder gestionar la delegación de funciones administrativas y de gestión, como el análisis de mercado, así como de las oportunidades que puede tener el restaurante si decide invertir un poco en él, esto con el objetivo de que pueda contar con más opiniones acerca del crecimiento y de las iniciativas que deben realizarse en beneficio del negocio. Esto debido a que, si bien es un negocio tradicional y familiar, la razón de ser de un negocio debe ser el crecer y mantenerse en el negocio, y para esto, teniendo en cuenta el factor de estrategia competitiva, es necesario innovar y distribuir el presupuesto disponible de la mejor manera para que esto sea posible. Para hacer efectiva esta recomendación se sugiere que la dueña o algún trabajador designado lleve cursos relacionados a la gestión de pequeños negocios (plan de negocios, finanzas para MYPES, etc.) con un costo alrededor de 50 soles.

Por otro lado, para el factor de capacitación del personal, se recomienda contar con un equipo que impulse la motivación y manejo del riesgo, tomando en cuenta que, si se gestiona de

manera adecuada, puede llegar a incrementar la exposición del negocio y las ventas. Como indican los expertos, es importante planificar en estos momentos, para que en un futuro se puedan tomar las decisiones más acertadas, con el menor riesgo posible, durante un contexto posterior a la pandemia.

3. Para ambos restaurantes

Como se ha podido comentar, ambos dueños son personas adversas al riesgo que buscan por ahora mantener el nivel de ventas que se va incrementando cada vez más; sin embargo, no buscan hacer grandes inversiones debido a la inestabilidad de la situación actual a nivel nacional y más aún en el sector en el cual se encuentran. Para esta planificación futura, a pesar de las circunstancias adversas, se pueden ofrecer algunas recomendaciones.

Por el lado de los expertos entrevistados, se les consultó sobre cómo es que estos pequeños restaurantes deberían planificar su crecimiento en el futuro para que se encuentren preparados ante cualquier situación. Manuel Díaz comentó que, los pequeños restaurantes y, en general, los pequeños negocios del país, debían guardar el presupuesto con el que cuentan para que, en un futuro no tan lejano, al culminar con el proceso de vacunación a nivel nacional, se puedan reanudar la totalidad o una gran parte de las actividades económicas y así ellos poder invertir todo el presupuesto que tengan para ofrecer un producto con valor agregado ya que, según se espera, las ventas al concluir el proceso de vacunación se incrementaría de manera exponencial (Díaz, comunicación personal, 5 de agosto, 2021). Esta idea presentada por el experto en cuestión muestra una importancia del factor de estrategia competitiva al momento de planificar el crecimiento de los pequeños restaurantes.

Por otro lado, Jorge Mendoza consideró importante la preparación en conocimientos que deben estar teniendo ambos dueños en estos momentos de crisis para, como se comentó anteriormente, estar preparados para el momento en el que las actividades se reanuden por completo y la demanda crezca (Mendoza, comunicación personal, 7 de agosto, 2021). Indicaba, además, que se debería abandonar la gestión intuitiva que es característica de la señora Charo ya que, si bien el negocio se ha mantenido en el tiempo y es un restaurante tradicional que cuenta con clientes fieles a su negocio, si se desea crecer en el tiempo, es importante reforzar los conocimientos más importantes en la gestión para llevar por el cambio correcto el restaurante. En este sentido, el factor de características del dueño es clave para una correcta planificación del crecimiento de un pequeño restaurante, según el experto Jorge Mendoza.

Por último, como se mencionó anteriormente, al ir creciendo de manera progresiva las ventas y, por lo tanto, el presupuesto del negocio, es importante que ambos dueños busquen potenciar sus habilidades gerenciales, tal y como lo comentaba Jorge Mendoza, para así poder guiar a su negocio hacia el crecimiento. Para esto, en referencia al factor de características del dueño, se recomienda presupuestar una parte de lo recaudado (3000 soles aprox.) a consultorías en temas de gestión y financiamiento, de lo contrario, poder llevar cursos en temas de gestión de emprendimientos y pequeños negocios, y poder asesorarse de manejar de manera correcta el día a día de las operaciones ya que se puede observar que es uno de los puntos más importantes para estos pequeños empresarios. Esta propuesta, si bien es algo costosa, brindaría grandes beneficios tanto a corto como largo plazo para ambos restaurantes.



LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

En el presente trabajo se encontraron cuatro limitaciones, las cuales dificultaron el proceso de investigación para que los resultados fueran más exactos y actuales. Estas se relacionan con el tipo de investigación realizada, el contexto de Covid-19 en el cual nos encontramos y el difícil acceso a información acorde a el tipo de negocios estudiados y al contexto nacional en el cual se encuentran inmersos.

La primera limitación encontrada es el tipo de metodología que se empleó para el análisis de ambos restaurantes. Al ser un estudio de casos, no permite tener resultados generalizables o que calcen con otras realidades de pequeños negocios debido a que se centra a describir, en el caso de esta investigación, la situación de los 2 sujetos de estudio elegidos, Parada 9 y Restaurante Charito. Sin embargo, los resultados pueden ser un punto de partida al entendimiento de los factores de crecimiento de los pequeños restaurantes en el Perú.

La segunda limitación que se puede mencionar es el contexto de emergencia sanitaria en el cual se encuentran los países a nivel global y, en específico, el Perú. Al tener este contexto que desembocó en medidas restrictivas para la movilidad de los ciudadanos por precaución del contagio, esto impidió realizar entrevistas de manera presencial a los dueños y trabajadores de ambos restaurantes evaluados, además de no poder visitar de manera personal los locales a los cuales hemos analizado y tal vez poder sacar conclusiones más profundas.

En la misma línea de lo mencionado anteriormente, la tercera limitante se relaciona con la inexistencia de modelos de crecimiento o teorías de factores de crecimiento actualizadas al contexto de pandemia actual, ya que muchos de las más famosas teorías han sido elaborados en un contexto de normalidad y fuera de nivel de incertidumbres tan altos como la actual. Es así que, para llegar a conclusiones sobre los últimos años se utilizó en gran medida la información brindada por los dueños y expertos entrevistados.

Además, y como última limitante, no se logró encontrar una teoría que sea exacta para los pequeños restaurantes en países emergentes y poder aplicarlo a la realidad peruana. Es por ello que se tuvo que combinar los factores que se consideraron eran los más importantes en países como el Perú y a negocios pequeños para llevar a cabo las entrevistas a dueños y análisis posterior.

Por tales motivos, como recomendación a futuras investigaciones se puede indicar que empleen tamaños muestrales más representativos para poder validar los factores de crecimiento

encontrados y analizados en la presente investigación y así poder filtrar los que son más importantes para los pequeños restaurantes en el Perú. Asimismo, para consultar a los pequeños restaurantes sobre los factores más determinantes en tiempos de incertidumbre, se recomienda adicionar los factores de financiamiento y presupuesto disponible del negocio debido a que, como se ha podido observar en el análisis, son una de las variables que tomaron mayor importancia en este contexto. Por otro lado, tomar en cuenta las innovaciones y decisiones que se tuvieron que hacer para sobrevivir a las restricciones del gobierno, como lo es el delivery que pudo salvar al ambos de negocio de la disolución.

Por último, la presente investigación ayuda a brindar una mayor información académica y aporte a las ciencias de la gestión ya que se evalúan 2 pequeños negocios que buscan mantenerse en el mercado a largo plazo, para lo cual se requiere evaluar todos los aspectos que involucra la gestión de una organización como lo son las finanzas, estrategia, operaciones, marketing; entre otros puntos que ayudan a potenciar el negocio a evaluar. Adicionalmente, la investigación aborda específicamente a los pequeños restaurantes del Perú, tema que no ha sido tratado de manera amplia en la bibliografía encontrada. Finalmente, el gran aporte de esta investigación se encuentra en la presentación de factores de crecimiento para dos restaurantes que han podido mantener sus operaciones y seguir su crecimiento a pesar de la pandemia y dentro de un sector que ha sido duramente golpeado por la misma.

REFERENCIAS

- Andina Agencia Peruana de Noticias (2015). *Cocina peruana genera cadena de valor estimada de más de s/.40,000 millones*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cocina-peruanagenera-cadena-valor-estimada-mas-s-40000-millones-585623.aspx>
- AP News. (2020). *Perú: reabren restaurantes tras cierre de 126 días por virus*. Recuperado de <https://apnews.com/article/23aff4166856642444321c5f2d9ca06f>
- Canals, J. (2002). *Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía*. Revista Empresa y Humanismo, 2(2), 337–370. Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/33414/28882>
- CANATUR. (2020). *CANATUR: Habrá un mayor desplazamiento a los restaurantes dentro y fuera de la ciudad*. Portal de Turismo. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/canaturhabra-un-mayor-desplazamiento-a-los-restaurantes-dentro-y-fuera-de-la-ciudad/>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*. Revista Nacional de Admnsitración, 1(2), 31–54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69–166. Recuperado de <https://doi.org/10.1561/0300000029>
- Del Río Altamirano, Ronald Alejandro. (2015). *La Gastronomía Una Vía Hacia el Desarrollo Económico*. Recuperado de <https://www.huachos.com/detalle/la-gastronomia-peruana-un-autentico-instrumento-para-el-desarrollo-economico-noticia-450>
- Delgado, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., & Montes Hincapié, J. M. (2017). *Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición*. Multiciencias, 17(1), 26–35. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/23600/23875>
- Dhamija, P., Guha, S., & Subramanian, S. (2013). *Firm growth and its determinants*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2(1), 15. Recuperado de <https://doi.org/10.1186/2192-53722-15>
- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, L., Del Orden, O., Zabala, K., & Zubiaurre, A. (2011). *Avance del proyecto “Crecimiento y competitividad.”* BizkaiLab, 1–68. Recuperado de <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. In Metodología de la investigación. Recuperado de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020a). *Informe Técnico de Producción Nacional (Febrero 2020)*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-produccion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020b). *Informe Técnico de Producción Nacional (Setiembre 2020)*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacionalset-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020c). *Subsector restaurantes disminuyó -89,49 % en mayo del 2020*. 2. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-disminuyo-8949-en-mayo-del2020-12328/>

Jara, M., Guerrero, J., Jiménez, J. A., Hernández, E., & Rubio, J. J. (2014). *Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la Candelaria*. REVISTA INTERSECCIÓN. Eventos, Turismo, Gastronomía y Moda., 0(0), 15–23. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/int/article/view/225/193>

Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). *A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 34(2), 317–350. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>

Liu, S. Q., Luorong, L., & Wang, C. (2020). *A creative-mix or variety-mix fusion experience? Examining marketing strategies for ethnic fusion restaurants*. International Journal of Hospitality Management, 89(October 2019), 102596. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102596>

Machado, H. P. V. (2016). *Growth of small businesses: A literature review and perspectives of studies*. Gestao e Producao, 23(2), 419–432. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0104530x1759-14>

Matta, R. (2014). *República gastronómica y país de cocineros: comida, política, medios y una nueva idea de nación para el Perú*. Revista Colombiana de Antropología, 50(2), 15–40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1050/105035710002.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2019). *Las MIPYME en cifras 2018*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicacionesanuales/item/898-las-mipyme-en-cifras-2018>

Mun, S. G., & Jang, S. C. (2020). *Explaining the asset growth anomaly in the restaurant industry: Motivations and consequences*. Tourism Economics. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1354816620954587>

- Najib, M., Septiani, S., & Nurlaela, S. (2020). *The role of innovation, entrepreneurial self-efficacy and local uniqueness on marketing performance in small and medium-sized restaurants*. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(6), 499–519. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1803687>
- Nemeschansky, B. (2019). *Listen to your customer - how to manage your restaurant more effectively*. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(1), 17–45. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15378020.2019.1671119>
- Oxfam. (2011). *Pobreza, desigualdad y desarrollo en el Perú*. Recuperado de https://www.servindi.org/pdf/Informe_peru_2010_2011.pdf
- Pezenka, I., & Weismayer, C. (2020). *Which factors influence locals' and visitors' overall restaurant evaluations?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2793–2812. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2019-0796>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización Globalization and entrepreneurial growth through internationalization strategies*. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171–195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Restaurant Business. (2021). *Dinning on a Pandemic: One Year Later*. Restaurant Business. Recuperado de <https://www.restaurantbusinessonline.com/covid-one-year-later>
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). *Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas*. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Seclen Luna, Jean Pierre (2016). *Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiples*. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, ISSN 0213-3865, N°. 90, 2016, págs. 224-241. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778218>
- Tunberg, M., & Anderson, A. R. (2020). *Growing a small firm; experiences and managing difficult processes*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1445–1463. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00647-0>
- Turiweb. (2020). *“Perú, Mucho Gusto – Lima” espera más de 300 mil visitantes del 23 al 27 de setiembre*. Recuperado de <https://www.turiweb.pe/peru-mucho-gusto-lima-espera-mas-de-300mil-visitantes-del-23-al-27-de-setiembre/>
- Valderrama, J., Garibay, E., & Callata, Á. D. (2015). *Factores que Limitan el Crecimiento del Sector Restaurantes de Tres, Cuatro y Cinco Tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14979/VALDERRAMA_GARIBAY_FACTORES_RESTAURANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Verona, J. (2020). *¿Cómo se ha vivido la pandemia en los restaurantes del Perú?* Grupo Verona.
Recuperado de <https://grupoverona.pe/como-se-ha-vivido-la-pandemia-en-los-restaurantes-delperu/>



ANEXOS

ANEXO A: Tabla de factores de crecimiento en pequeños restaurantes

TABLA A1: Factores internos y externos

Factores externos	Ambiente político	Burocracia del Estado (Valderrama et al., 2015)
		Iniciativas del país en el que se encuentra el negocio puede ayudar al crecimiento del negocio (Rocca Espinoza et al., 2016; Vier Machado, 2016)
	Ambiente del mercado	Demografía del mercado a ingresar (Dhamija et al., 2013)
		Crecimiento del mercado (Vier Machado, 2016)
	Ambiente tecnológico	Avances en herramientas de trabajo o gestión (Dhamija et al., 2013)
		Aplicaciones de reseña como TripAdvisor o Airbnb son relevantes para el sector restaurantes (Pezenka & Weismayer, 2020)
Factores internos	Características del dueño/emprendedor	Habilidades gerenciales y liderazgo (Najib et al., 2020; Rocca Espinoza, 2016; Vier Machado, 2016)
		Capacidad de gestión para tomar decisiones (Rocca Espinoza et al., 2016)
		Nivel educativo (Vier Machado, 2016 ; Rocca Espinoza, 2016)
		Edad del emprendedor (Vier Machado, 2016)
	Innovación	Implica la motivación del gestor para innovar en el negocio (Vier Machado, 2016; Dhamija et al., 2013)
		Innovar en productos vendidos y atención al cliente (Liu et al., 2020; Najib et al., 2020)
		Marketing como factor relacionado a la innovación (Liu et al., 2020; Najib et al., 2020)
		Pocos emprendedores conocen el concepto y lo aplican (Jara et al., 2014)
	Capacitación del personal	Capacitación en servicio al cliente (Valderrama et al., 2015)
		Inversión en capacitar al personal (Vier Machado, 2016)
	Experiencia al consumidor	Experiencia holística (Nemeschansky, 2019)
		Calidad de los insumos (Valderrama et al., 2015)
	Estrategia competitiva	Fijación correcta de precios (Jara Gutiérrez et al., 2014)
		Inversión eficiente del capital (infraestructura, tecnología, financiamientos) (Gyun Mun & Jang, 2020; Rocca Espinoza et al., 2016)
		Asociación con empresas similares (Vier Machado, 2016; Seclen, 2016)

ANEXO B: Guía de entrevista a expertos

Tabla B1: Ficha técnica de expertos entrevistados

Entrevistado	Tipo de experto	Cargo	Centro de trabajo	Fecha de entrevista	Duración
Bruno Chaihuaque	Crecimiento empresarial	Docente y Director de la dirección de calidad de gasto público	PUCP y MEF	17/05/2021	90 minutos
Jorge Mendoza	Crecimiento empresarial	Docente y consultor	PUCP	19/05/2021	86 minutos
Manuel Diaz	Crecimiento empresarial	Docente	PUCP	21/05/2021	58 minutos
Michel Seiner	Sector gastronómico	Socio de Seinauer y Cia.	Seinauer y Cia.	21/05/2021	60 minutos
Franco Riva	Crecimiento empresarial	Docente	PUCP	28/05/2021	70 minutos

Guía de entrevista a expertos continuación

Guía de Entrevista a expertos

Buenos días/tardes, nuestros nombres son Lorena Vicente y Renzo Rojas y juntos estamos realizando la siguiente entrevista con motivo de recabar información relevante para realizar con éxito nuestra Tesis de grado, la cual se centra en conocer cuáles son los factores que inciden en el crecimiento de los pequeños restaurantes durante los últimos 3 años, y conocer cómo se ha visto afecta su desenvolvimiento en el mercado debido a la emergencia sanitaria del Covid-19. Muchas gracias por aceptar nuestra propuesta de colaboración y le pedimos la mayor amplitud y sinceridad a las preguntas que le haremos a continuación.

Perfil del entrevistado

1. ¿Nos podría comentar acerca de usted, su nombre, su edad y su profesión?
2. ¿En qué entidad pública o privada trabaja actualmente y desde hace cuánto tiempo?
3. Comentemos un poco sobre su trayectoria profesional, ¿qué áreas son las que más le apasionan?
4. ¿Qué conocimientos tiene de los pequeños restaurantes en Lima?

Restaurantes:

- 1) ¿Considera que los pequeños restaurantes tienen un impacto importante en la economía del país?
- 2) ¿Cómo considera usted que ha afectado la pandemia al sector restaurantes?
- 3) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sector restaurantes frente a los demás existentes en el Perú?
- 4) ¿Cuál siente que es el futuro para este grupo de pequeñas empresas?

Factores de crecimiento:

La teoría nos señala que existen diversos factores que afectan a las pequeñas empresas, en especial a los restaurantes, y hacen que la misma crezca o se detenga en el mercado. Una de las características más importantes encontradas para poder dividir entre la cantidad de factores es que se dividen en internos y externos, por lo que así dividiremos la entrevista para poder hablar con mayor profundidad de cada ámbito.

BLOQUE EXTERNO:

Ambiente político

Factor 1: Burocracia del Estado

- La teoría nos menciona que la burocracia es uno de los elementos que más restringe la expansión o realización de actividades de las pequeñas empresas, convirtiéndose en una limitante importante para el crecimiento sostenido de la misma. En ese sentido, ¿considera que este factor es relevante en nuestro país?
- ¿Qué impacto puede llegar a tener el hecho de tener un proceso muy burocrático al momento de iniciar una empresa? ¿Considera que este factor llevaría a algunos empresarios y emprendedores a desistir de tener un negocio propio o comenzarlo?

Factor 2: Iniciativas facilitadoras del crecimiento de las empresas

- La literatura respalda la idea de que para que las empresas puedan lograr la meta del crecimiento deben estar inmersas en un contexto y situación que facilite el desarrollo de la organización. En este sentido, contar con iniciativas tanto privadas como públicas que permitan el desarrollo de las

empresas, particularmente las micro y pequeñas, facilita el crecimiento de este gran número de empresas presente en nuestro país.

- A partir de lo explicado anteriormente, ¿considera usted importante considerar este factor como relevante o clave en el crecimiento empresarial?

- ¿Considera usted que existen las herramientas suficientes para promover este tipo de iniciativas desde el sector público?

Ambiente del mercado

Factor 3: Demografía del mercado al ingresar

- Como cualquier negocio, es importante conocer al mercado al cual se está queriendo ingresar y esto hemos concluido de los diversos autores que indican que conocer al mercado es importante para mantenerse en él. Como pequeñas empresas, estas deben conocer la demografía de su mercado, la distribución de la misma en el país que se encuentran y las características particulares de ella. ¿Considera usted que este factor es importante para determinar si una empresa tiene posibilidades de crecimiento?

- ¿Cuáles serían las consecuencias para un pequeño restaurante el no conocer el mercado de su entorno?

Factor 4: Crecimiento del mercado

- Como se menciona en la literatura, cada mercado tiene sus particularidades y, por ende, el crecimiento de un mercado puede ser más acelerado que en otro. ¿En este sentido, considera usted que es relevante el crecimiento que tiene el mercado en que se desarrolla una empresa para el éxito de esta última?

- Para el caso del sector restaurantes, ¿cómo considera usted que es el crecimiento de este mercado antes y durante la pandemia?

Ambiente tecnológico

Factor 5: Avances en herramientas de trabajo o gestión

- Además del ambiente político, uno de los ambientes más resaltantes en la literatura fue el tecnológico, tomando en cuenta los años de evaluación de nuestra tesis, la tecnología es una de las variables nuevas e importantes para evaluar el crecimiento. En este sentido, ¿considera que la tecnología impacta de manera importante a las pequeñas empresas/restaurantes peruanos?
- ¿Qué herramientas tecnológicas son las más utilizadas actualmente y cuáles les convendría tomar en cuenta a los pequeños restaurantes?
- ¿Cuáles son las herramientas que no necesariamente representan un factor determinante en el crecimiento para los pequeños restaurantes?

Factor 6: Presencia en páginas de reseña o foros de opinión

- Es bien conocido que el mejor marketing que puede tener una empresa es el de sus clientes a través de la opinión que emiten sobre la empresa y la experiencia que les brinda. Si bien son diversas formas en las que se puede emitir esta opinión, ¿considera usted que los foros de opinión y páginas de reseña son una fuente potente en cuanto al crecimiento que pueda tener una empresa?
- ¿Cuáles considera que son los medios más importantes para emitir una opinión sobre algún negocio? ¿Cree usted que estas reseñas podrían beneficiar, así como perjudicar a un negocio pequeño en su crecimiento?

Guía de entrevista a expertos continuación

BLOQUE INTERNO:

Características del dueño/emprendedor

Factor 7: Habilidades gerenciales y liderazgo

- Con respecto a los factores internos, se puede mencionar en primer lugar las características del dueño o emprendedor. La literatura menciona diversas características, pero las habilidades gerenciales y el liderazgo del empresario son varias veces mencionados por los autores. En este sentido, ¿considera que las habilidades y liderazgo son fundamentales para el crecimiento de un negocio? ¿Por qué?
- ¿Cuáles diría usted que son las habilidades necesarias que debe tener un empresario para llevar al crecimiento a su empresa?
- ¿Qué estilo de liderazgo considera que sería el más adecuado para tener un crecimiento empresarial asegurado?
- ¿Sería el mismo para un empresario del sector restaurantes?

Factor 8: Capacidad de gestión para tomar decisiones

- El camino que va a tener una empresa está determinado muchas veces por las diversas decisiones que se tomen a lo largo de la existencia de la organización, las cuales muchas veces está a cargo del dueño. Teniendo en cuenta lo mencionado, ¿considera usted que la capacidad de gestión del dueño para tomar decisiones es importante para el crecimiento del negocio?
- ¿Cuáles considera usted que son las decisiones más importantes que se deben tomar en el proceso de inicio de la empresa, así como en el momento de crecimiento de la misma? ¿Cuáles serían esas decisiones para un restaurante?

- ¿Qué factores considera usted que influyen en las decisiones a tomar en el negocio?

Innovación

Factor 9: Motivación para innovar

- Un factor que está altamente relacionado con la tecnología que nos rodea en la actualidad es la innovación y la importancia de que los pequeños negocios tomen en cuenta este factor ha sido uno de los hallazgos de nuestra investigación teórica. En primer lugar, se toma en cuenta la motivación de los propios dueños o colaboradores del pequeño negocio/restaurante para poder innovar y crear iniciativas creativas para poder crecer en el tiempo. ¿Considera usted que la motivación de los integrantes del negocio es relevante para que crezcan sostenidamente?
- ¿Es este un factor relevante para poder implementar técnicas y modelos modernos para hacer negocio?

Factor 10: Innovación en productos y atención al cliente

- Tocando específicamente el tema de los restaurantes, resalta en la literatura que debe haber una innovación constante en cuanto a los productos vendidos y ofrecidos hacia sus clientes y la atención de la misma. ¿Qué opina sobre este factor específico de los pequeños restaurantes? ¿Realmente es importante resaltarlo?
- ¿Qué formas innovadoras de atender y de ofrecer productos podrían considerar los restaurantes?

Factor 11: Marketing de la empresa

- Si tocamos el tema de la innovación, según la literatura, este concepto está altamente ligado con los esfuerzos en el ámbito del marketing que puedan tener los pequeños restaurantes. Es así que los nuevos productos a ofrecer, los

- cambios innovadores que se le puedan dar, está reforzado por la teoría del marketing, ¿está usted de acuerdo con ello?
- ¿Qué podrían hacer los pequeños restaurantes que tal vez no tienen un área de marketing para poder innovar en este sentido?

Factor 12: Conocimiento sobre la innovación

- La innovación nos menciona la literatura, entonces, que es un factor muy importante al hablar de los pequeños restaurantes; sin embargo, muchos de los dueños de los mismos no conocen sus beneficios ni lo que implica innovar para crecer, ¿está usted de acuerdo con ello?
- ¿Qué iniciativas se podrían implementar para que los dueños conozcan de estas variables?
- ¿La responsabilidad sólo recae en el dueño o hay otras personas que pueden truncar este intento de innovar?

Capacitación del personal

Factor 13: Inversión en capacitaciones

- Definitivamente, una de las mejores inversiones que puede hacer una empresa es en su gente. En este sentido, ¿considera usted que es importante que las empresas destinen un monto a invertir en capacitaciones del personal? De ser el caso, ¿considera usted que sería un factor diferencial en el crecimiento de la empresa?
- ¿Cuáles considera usted que son las mejores formas de mantener capacitado al personal?
- ¿De qué manera considera usted que se pueden ver los resultados de la inversión en capacitaciones por parte del dueño o la gerencia de la empresa?

Factor 14: Capacitación en servicio al cliente

- Uno de los aspectos más importantes para una empresa será siempre su fuerza laboral por el valor que generan a la

empresa y porque son la primera imagen que tiene el cliente de la empresa, más cuando se trata de servicios. En este sentido, ¿considera usted que tener un programa de capacitación enfocado en servicio al cliente es importante para un crecimiento sostenido del negocio?

- ¿Qué problemas cree que pueden surgir al no tener al personal capacitado? ¿Habría perjuicios a nivel de empresa y sus ingresos o imagen?
- ¿En qué aspecto considera usted que debería estar enfocada la capacitación de servicio al cliente en el sector restaurantes?

Experiencia al consumidor

Factor 15: Experiencia holística

- Los restaurantes son negocios que están siempre en constante contacto con sus clientes finales, por lo que lo que logramos encontrar en la literatura es que es de suma importancia que estos negocios tomen en cuenta la experiencia que están teniendo sus consumidores al momento de acudir a su establecimiento. ¿Qué tan importante considera que es este factor para el sector?
- ¿Qué otra característica debe tener una "experiencia holística" para que realmente sea exitosa?
- ¿Realmente es un factor diferencial entre otros sectores que se podrían evaluar?

Factor 16: Calidad de los insumos

- Otra variable que interviene en la experiencia del consumidor es la calidad de los alimentos que se le brinda. Resulta importante al ~~to~~ el sector de los restaurantes, ¿está de acuerdo con lo encontrado en la literatura?
- ¿Qué impacto tendría que entregar alimentos en mal estado o no acorde a la experiencia holística que quieren ofrecer?

Guía de entrevista a expertos continuación

- ¿Los restaurantes toman en consideración estos factores de experiencia al consumidor?

Estrategia competitiva

Factor 17: Fijación correcta de precios

- Con respecto a la competitividad de una empresa, se menciona en la literatura la importancia de tener estrategias orientadas a generar ventajas competitivas por parte de la organización. Una de estas estrategias conocidas es la fijación de precios, planteada por diversos autores. Con respecto a lo mencionado, ¿usted cree que la fijación de precios podría ser una estrategia determinante para el crecimiento empresarial?
- Si bien fijar precios es una gran forma de tener ventaja competitiva, la correcta fijación de estos es clave. En este sentido, ¿qué aspectos cree usted que se deben considerar al momento de fijar un precio determinado para el producto o servicio brindado?

Factor 18: Eficiente inversión de capital (infraestructura, tecnología, financiamientos)

- Como se ha mencionado anteriormente, es importante que la empresa pueda eficientemente invertir el capital disponible para mejorar el negocio. En este sentido, ¿considera usted importante que la empresa pueda invertir el capital en infraestructura, tecnología y demás para crecer?
- ¿Cuáles considera usted que son los aspectos de la empresa en la cual se debe invertir el capital disponible? ¿Para el caso de los restaurantes serían los mismos aspectos o qué cambiaría?

Factor 19: Alianzas estratégicas

- Otro aspecto importante para el desarrollo favorable del negocio es formar alianzas estratégicas con socios y partes

interesadas relevantes para el mejor funcionamiento de la empresa. De esta manera, ¿considera usted que tener alianzas estratégicas con empresas diversas sea importante para el crecimiento de la empresa?

- ¿En el sector restaurantes, cuáles considera usted que serían alianzas estratégicas beneficiosas para ambas partes?
- ¿Cuáles considera usted que serían los beneficios de tener alianzas estratégicas y cuáles serían los perjuicios de tener alianzas con otras empresas o personas?

CONTEXTO COVID-19

Como bien entendemos, los factores anteriormente discutidos han sido investigados y planteados en un entorno donde había muy poca incertidumbre y donde no existía el Covid-19; sin embargo, sabemos que el contexto actual en el que se desenvuelven los restaurantes es distinto y con necesidades diferentes. Tomando en cuenta esto:

1. ¿Cuáles considera que han sido los factores clave en el año 2020 de emergencia sanitaria que se distinguen de los años anteriores?
2. ¿Creen que hay factores que no deberían ser incluidos o tienen menor relevancia en un contexto como el actual? ¿Cuáles deberían ser incluidos que no los hemos tomado en cuenta?



ANEXO C: Guía de entrevistas a dueños

Guía de Entrevista (dueños de restaurantes)

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y junto a mi compañero/a _____ estamos realizando la siguiente entrevista con motivo de recabar información relevante para realizar con éxito nuestra Tesis de grado, el cual se centra en conocer cuáles son los factores que inciden en el crecimiento de los pequeños restaurantes durante los últimos 3 años, y conocer cómo se ha visto afectado su desenvolvimiento en el mercado debido a la emergencia sanitaria del Covid-19. Muchas gracias por aceptar nuestra propuesta de colaboración y le pedimos la mayor amplitud y sinceridad a las preguntas que le haremos a continuación.

Preguntas iniciales:

- Cuál es el nombre del propietario del negocio
- Ruc y razón social del restaurante.
- Historia, cómo nació el restaurante
- Cuál es el rubro del negocio, que venden principalmente
- Cuántos años tiene en el mercado

Factores de crecimiento:

La teoría nos señala que existen diversos factores que afectan a las pequeñas empresas, en especial a los restaurantes, y hacen que la misma crezca o se detenga en el mercado. Una de las características más importantes encontradas para poder dividir entre la cantidad de factores es que se dividen en internos y externos, por lo que así dividiremos la entrevista para poder hablar con mayor profundidad de cada ámbito.

BLOQUE EXTERNO:

Ambiente político

Factor 1: Burocracia del Estado

- La teoría nos menciona que la burocracia es uno de los elementos que más restringe la expansión o realización de actividades de las pequeñas empresas, convirtiéndose en una limitante importante para el crecimiento sostenido de la misma. En ese sentido, ¿considera usted que esta barrera puede ser una limitante para el inicio o crecimiento de su negocio?
- ¿Qué impacto puede llegar a tener el hecho de tener un proceso muy burocrático al momento de iniciar una empresa? ¿Considera que este factor le hubiera hecho desistir de comenzar su pequeño negocio?

Factor 2: Iniciativas facilitadoras del crecimiento de las empresas

- La literatura respalda la idea de que para que las empresas puedan lograr la meta del crecimiento deben estar inmersas en un contexto y situación que facilite el desarrollo de la organización. En este sentido, ¿usted considera importante o necesario el apoyo de diversas organizaciones privadas o públicas para el crecimiento de negocios como el suyo?
- A partir de lo explicado anteriormente, ¿considera usted importante considerar este factor como relevante o clave en el crecimiento empresarial?

Ambiente del mercado

Factor 3: Demografía del mercado al ingresar

- Como cualquier negocio, es importante conocer al mercado al cual se está queriendo ingresar y esto hemos concluido de los diversos autores que indican que conocer al mercado es



Guía de entrevistas a dueños continuación

importante para mantenerse en él. Como pequeñas empresas, estas deben conocer la demografía de su mercado, la distribución de la misma en el país que se encuentran y las características particulares de ella. ¿Considera usted que este factor es importante para tener éxito y crecer en el sector?

- ¿Cuáles serían las consecuencias para un negocio como el suyo no conocer el mercado de su entorno?

Factor 4: Crecimiento del mercado

- Como se menciona en la literatura, cada mercado tiene sus particularidades y por ende, el crecimiento de un mercado puede ser más acelerado que en otro. En este sentido, ¿considera usted que es relevante la dinámica de crecimiento que tiene el sector restaurantes para el éxito de su negocio?
- Para el caso del sector restaurantes, ¿cómo considera usted que es el crecimiento de este mercado antes y durante la pandemia?

Ambiente tecnológico

Factor 5: Avances en herramientas de trabajo o gestión

- Además del ambiente político, uno de los ambientes más resaltantes en la literatura fue el tecnológico, tomando en cuenta los años de evaluación de nuestra tesis, la tecnología es una de las variables nuevas e importantes para evaluar el crecimiento. En este sentido, ¿considera que la tecnología tiene un impacto importante en negocios como el suyo?
- ¿Qué herramientas tecnológicas para el sector restaurantes conoce usted o considera que serían más útiles para su negocio?

Factor 6: Presencia en páginas de reseña o foros de opinión

- Es bien conocido que el mejor marketing que puede tener una empresa es el de sus clientes a través de la opinión que emiten sobre la empresa y la experiencia que les brinda. Si bien son diversas formas en las que se puede emitir esta opinión, ¿considera usted que los foros de opinión y páginas de reseña son determinantes para el crecimiento de su negocio?
- ¿Cuáles considera que son los medios más importantes para encontrar opiniones y reseñas sobre su restaurante? ¿Cree usted que estas reseñas podrían beneficiar, así como perjudicar a su negocio en su crecimiento?

BLOQUE INTERNO:

Características del dueño/emprendedor

Factor 7: Habilidades gerenciales y liderazgo

- Con respecto a los factores internos, se puede mencionar en primer lugar las características del dueño o emprendedor. La literatura menciona diversas características pero las habilidades gerenciales y el liderazgo del empresario son varias veces mencionados por los autores. En este sentido, ¿considera que sus habilidades y liderazgo son fundamentales para el crecimiento de su negocio? ¿Por qué?

- ¿Cuáles diría usted que son las habilidades necesarias que debe tener un empresario para llevar al crecimiento a su empresa?

Factor 8: Capacidad de gestión para tomar decisiones

- El camino que va a tener una empresa está determinado muchas veces por las diversas decisiones que se tomen a lo largo de la existencia de la organización, las cuales muchas veces está a cargo del dueño. Teniendo en cuenta lo mencionado, ¿considera usted que la capacidad de gestión para tomar decisiones es importante para el crecimiento del negocio?
- ¿Cuáles considera usted que son las decisiones más importantes que debió tomar en el proceso de inicio de la empresa, así como en el momento de crecimiento de la misma? ¿Cuáles serían esas decisiones para un restaurante?
- ¿Qué factores considera usted que influyen en las decisiones a tomar en el negocio?

Innovación

Factor 9: Motivación para innovar

- Un factor que está altamente relacionado con la tecnología que nos rodea en la actualidad es la innovación y la importancia de que los pequeños negocios tomen en cuenta este factor ha sido uno de los hallazgos de nuestra investigación teórica. En primer lugar, se toma en cuenta la motivación de los propios dueños o colaboradores del pequeño negocio/restaurante para poder innovar y crear iniciativas creativas para poder crecer en el tiempo. ¿Considera usted que la motivación de los integrantes del negocio es relevante para que crezcan sostenidamente?

- ¿Es este un factor relevante para poder implementar técnicas y modelos modernos para hacer negocio?

Factor 10: Innovación en productos y atención al cliente

- Tocando específicamente el tema de los restaurantes, resalta en la literatura que debe haber una innovación constante en cuanto a los productos vendidos y ofrecidos hacia sus clientes y la atención de la misma. ¿Qué opina sobre este factor específico de los pequeños restaurantes? ¿Realmente es importante resaltarlo?
- ¿Qué formas innovadoras de atender y de ofrecer productos podría considerar implementar en su negocio?

Factor 11: Marketing de la empresa

- Si tocamos el tema de la innovación, según la literatura, este concepto está altamente ligado con los esfuerzos en el ámbito del marketing que puedan tener los pequeños restaurantes. Es así que los nuevos productos a ofrecer, los cambios innovadores que se le puedan dar, está reforzado por la teoría del marketing, ¿está usted de acuerdo?
- ¿Usted cuenta con un área de marketing en su negocio? ¿Cómo realiza la promoción de ofertas, promociones y demás anuncios importantes sobre el restaurante?

Factor 12: Conocimiento sobre la innovación

- La innovación nos menciona la literatura, entonces, que es un factor muy importante al hablar de los pequeños restaurantes; sin embargo, muchos de los dueños de los mismos no conocen sus beneficios ni lo que implica innovar para crecer, ¿está usted de acuerdo con ello?
- ¿Qué iniciativas se podrían implementar para que los dueños conozcan de esta variable?
- ¿La responsabilidad sólo recae en el dueño o hay otras personas que pueden truncar este intento de innovar?

Guía de entrevistas a dueños continuación

Capacitación del personal

Factor 13: Inversión en capacitaciones

- Definitivamente, una de las mejores inversiones que puede hacer una empresa es en su gente. En este sentido, ¿considera usted que es importante destinar un monto de su capital o ingresos en capacitaciones del personal? De ser el caso, ¿considera usted que sería un factor diferencial en el crecimiento de su empresa?
- ¿Cuáles considera usted que son las mejores formas de mantener capacitado a su personal o personal en los restaurantes?
- ¿De qué manera considera usted que se puede ver los resultados de la inversión en capacitaciones que ha hecho?

Factor 14: Capacitación en servicio al cliente

- Uno de los aspectos más importantes para una empresa será siempre su fuerza laboral por el valor que generan a la empresa y porque son la primera imagen que tiene el cliente de la empresa, más cuando se trata de servicios. En este sentido, ¿considera usted que tener un programa de capacitación enfocado en servicio al cliente es importante para un crecimiento sostenido del negocio?
- ¿Qué problemas cree que pueden surgir al no tener al personal capacitado? ¿Habría perjuicios a nivel de empresa y sus ingresos o imagen?
- ¿En qué aspecto considera usted que debería estar enfocada la capacitación de servicio al cliente en el sector restaurantes?

Experiencia al consumidor

Factor 15: Experiencia holística

- Los restaurantes son negocios que están siempre en constante contacto con sus clientes finales, por lo que lo que

logramos encontrar en la literatura es que es de suma importancia que estos negocios tomen en cuenta la experiencia que están teniendo sus consumidores al momento de acudir a su establecimiento. ¿Qué tan importante considera que es este factor para el crecimiento de su restaurante?

- ¿Qué otras características deben tener una "experiencia holística" para que realmente sea exitosa?

Factor 16: Calidad de los insumos

- Otra variable que interviene en la experiencia del consumidor es la calidad de los alimentos que se le brinda. ¿Cómo considera usted que afectaría este factor al éxito o crecimiento de su negocio?
- ¿Qué impacto tendría entregar alimentos en mal estado o no acorde a la experiencia holística que quieren ofrecer?
- ¿Los restaurantes toman en consideración estos factores de experiencia al consumidor?

Estrategia competitiva

Factor 17: Fijación correcta de precios

- Con respecto a la competitividad de una empresa, se menciona en la literatura la importancia de tener estrategias orientadas a generar ventajas competitivas por parte de la organización. Una de estas estrategias conocidas es la fijación de precios, planteada por diversos autores. Con respecto a lo mencionado, ¿usted cree que la fijación de precios podría ser una estrategia determinante para el crecimiento o éxito de su negocio?
- Si bien fijar precios es una gran forma de tener ventaja competitiva, la correcta fijación de estos es clave. En este sentido, ¿qué aspectos cree usted que se deben considerar

al momento de fijar un precio determinado para el producto o servicio brindado?

- ¿Durante el funcionamiento del negocio ha cambiado el precio de sus productos? ¿A qué se debió ello?

Factor 18: Eficiente inversión de capital (infraestructura, tecnología, financiamientos)

- Como se ha mencionado anteriormente, es importante que la empresa pueda eficientemente invertir el capital disponible para mejorar el negocio. En este sentido, ¿considera usted importante que se invierta en infraestructura, tecnología y demás para el crecimiento del restaurante?
- ¿Cuáles considera usted que son los aspectos de la empresa en la cual se debe invertir el capital disponible?
- ¿Qué limitaciones encuentra o encontró al momento de decidir invertir en su restaurante?

Factor 19: Alianzas estratégicas

- Otro aspecto importante para el desarrollo favorable del negocio es formar alianzas estratégicas con socios y partes interesadas relevantes para el mejor funcionamiento de la empresa. De esta manera, ¿considera usted que tener alianzas estratégicas con empresas diversas sea importante para el crecimiento de la empresa?
- ¿En el sector restaurantes, cuáles considera usted que serían alianzas estratégicas beneficiosas para ambas partes?
- ¿Cuáles considera usted que serían los beneficios de tener alianzas estratégicas y cuáles serían los perjuicios de tener alianzas con otras empresas o personas?

Como bien entendemos, los factores anteriormente discutidos han sido investigados y planteados en un entorno donde había muy poca incertidumbre y donde no existía el Covid-19; sin embargo, sabemos que el contexto actual en el que se desenvuelven los restaurantes es distinto y con necesidades diferentes. Tomando en cuenta esto:

1. ¿Cuáles considera que han sido los factores clave en el año 2020 de emergencia sanitaria que se distinguen de los años anteriores?
2. ¿Creen que hay factores que no deberían ser incluidos o tienen menor relevancia en un contexto como el actual? ¿Cuáles deberían ser incluidos que no los hemos tomado en cuenta?

CONTEXTO COVID-19

ANEXO D: Guía de entrevistas para validación con expertos

GUIA DE ENTREVISTA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS

Estimado (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibimos el día de hoy. Mi nombre es (Lorena/Renzo) y junto a mi compañera(o) (Lorena/Renzo), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis "Factores de crecimiento de pequeños restaurantes: Estudio de casos de los restaurantes Parada 9 y Charito entre los años 2018-2020". Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación.

La presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los hallazgos en la etapa de campo en donde se entrevistó a los dueños de los pequeños restaurantes en cuestión, de esta forma, en base a ello y a partir de tu experiencia y especialización en el sector de pequeñas empresas o restaurantes le presentaremos brevemente los hallazgos más relevantes por factor identificado para posteriormente nos brinde su opinión sobre los hallazgos de acuerdo a su experiencia y punto de vista. Para tener referencia sobre nuestra selección de casos, la presente investigación tiene en consideración a dos pequeños restaurantes que tienen como producto principal los menús.

Factores Externos:

A partir de lo que se ha podido encontrar en la literatura, las pequeñas empresas tienden a ser afectadas en menor o mayor medida por el aspecto político de su país, entendiendo esto como aquellas funciones y apartados en los que participa o se espera la participación del Estado como aliado de este tipo de empresas. Una variable de importante consideración preguntada a los dueños de los restaurantes fue la burocracia del Estado y esta se dividió en tres elementos claves: tiempo muerto, costos extras y desánimo de emprender. Los dueños comentaron que los diversos trámites en las municipalidades (entidad gubernamental que controla e inspecciona a los restaurantes) toman mucho tiempo, diciendo que un solo trámite puede tomar todo un día. Otro aspecto importante recuperado de las entrevistas es que el incumplimiento de estos trámites puede devenir en multas y penalizaciones para los negocios gastronómicos que, en muchos casos, no están en la capacidad económica de pagar montos exuberantes como lo son los de las multas, y más aún en tiempos de pandemia. Todos estos elementos llevan muchas veces a diversos dueños de pequeños negocios a caer en quiebra o dejar de invertir en su negocio y el crecimiento del mismo.

En base a lo comentado sobre este factor, ¿cuáles son sus apreciaciones? ¿Considera que la burocracia presente en los diversos procesos del Estado afecta al crecimiento de las pequeñas empresas?

Iniciativas del Estado

Con respecto al factor de iniciativas del Estado, los dueños comentaron que son dos grandes aspectos a considerar para el crecimiento de sus negocios. En primer lugar, se comentó sobre las charlas informativas y de diversos temas que ayudarían a la gestión de los restaurantes. Uno de los dueños comentó que la

municipalidad de su distrito no cuenta con estas charlas y que la estrategia de comunicación de dicha entidad no es la más adecuada para que empresarios como él pueda enterarse de diversas normas, trámites y demás. Asimismo, se comentó que las capacitaciones son importantes para los pequeños empresarios porque no todos pueden tener el conocimiento básico o fundamental para llevar un negocio exitoso desde el apartado técnico.

En segundo lugar, los dueños comentaron que existe muchas veces un desconocimiento sobre las reglas que deben seguir para con sus negocios y evitar que las inspecciones municipales terminen en sanciones. Según ambos dueños, la experiencia juega un rol clave sobre el desconocimiento de reglas, ya que "mientras más años tienes en el mercado ya conoces cómo hacer las cosas". Este factor también puede ser generador de mayores gastos a los pequeños empresarios por el tema del pago de multas, modificaciones en infraestructura y demás aspectos.

En vista de lo comentado sobre este factor, ¿qué opina usted de lo mencionado por los dueños de restaurantes? ¿Considera que el Estado no cuenta con iniciativas para este sector? ¿Las charlas y capacitaciones serían la herramienta más eficiente para este sector con el objetivo de acabar con la desinformación y en qué medida esto ayudaría al crecimiento en el sector?

Demografía del mercado

Otro aspecto importante para los dueños de restaurantes en temas de factores de crecimiento es el mercado en el que se desarrollan. En primer lugar, la demografía de mercado fue un tema muy referido en las entrevistas y se dividió en tres temas principales: preferencias de los clientes, clientes recurrentes y tipos de clientes. Ambos

dueños comentaron que el público que mayormente va a sus locales son trabajadores, estudiantes y demás personas jóvenes y de mediana edad cercanas a la zona geográfica del restaurante. Para ambos dueños, la preferencia de sus clientes era mayormente el consumo de menú a la hora del almuerzo y venta de diversos productos como jugos, sandwiches, frituras, postres y demás después del horario de almuerzo. Uno de los dueños comentó que muchas veces su local se llenaba en las noches cuando vendía frituras como salchipapa, pollo broaster y otros sandwiches muy solicitados por los clientes, pero en general la fuente de mayor ingreso ha sido siempre el menú. Para ambos restaurantes, los clientes han sido en su mayoría recurrentes de la zona aledaña al local, pero son estos mismos quienes traían muchas veces nuevos clientes de diferentes distritos y zonas alejadas del restaurante.

En base a lo comentado, ¿qué apreciación nos podría brindar? ¿Considera usted que tener un buen conocimiento sobre el mercado afecta de alguna manera al crecimiento de los pequeños restaurantes?

Crecimiento de mercado

Otro factor importante para los dueños del restaurante fue el crecimiento del mercado en el que se desarrollan. En este caso, los dueños comentaron que es importante conocer cuáles son las necesidades de la zona del restaurante, siendo este los motivos principales de porqué comenzaron a vender menú. La zona geográfica de ambos restaurantes comprende en sus alrededores a centros laborales grandes, avenidas principales, colegios, institutos y demás. Con esto en cuenta, los dueños vieron que sus futuros clientes buscaban siempre un lugar donde almorzar alrededor de las 12 y 3 de la tarde.

Guía de entrevistas para validación con expertos continuación

Otro punto importante sobre el crecimiento del mercado estuvo relacionado a la confianza de los clientes. Para una de las dueñas, la relación con sus clientes era importante y que ellos tengan confianza en ella era fundamental para conocer nuevas formas de mejorar su negocio y la calidad de sus productos. El otro dueño comentó que la atención brindada a los clientes sería importante para que se sientan satisfechos en el local y vuelvan por la gran calidad de alimentos que brindaba en su restaurante.

Por otro lado, la experiencia en el sector y diversificación de productos cerraron este apartado. Para el primer elemento clave, ambos dueños contaban con al menos 5 años en el sector restaurantes y uno de ellos considera que con el tiempo fue aprendiendo cómo gestionar su negocio a pesar de no contar con estudios superiores o técnicos. Por último, ambos dueños comentaron que sus negocios no solamente se dedican a la venta de menús, sino que ofrecen otros productos con el fin de no solo depender del menú en el aspecto de sus ingresos económicos, así como también con el fin de llamar la atención de más clientes.

En base a lo expuesto, ¿qué opinión nos podría brindar? ¿Considera que es un factor de importancia para el crecimiento de los restaurantes?

Avances en tecnología

Otro factor mencionado en las entrevistas fue la tecnología y cómo es que se implementa para pequeños restaurantes. Con respecto a los avances tecnológicos, ambos dueños comentaron que la tecnología no estaba muy presente en sus negocios y que no conocían de herramientas avanzadas en tecnología u otras que

puedan implementar pequeños restaurantes. Una de las dueñas comentó que no veía la necesidad de utilizar tecnología, ya que prefería hacerlo todo manualmente y a lo mucho invertía en aire acondicionado y renovación de equipos de cocina. Por otro lado, el dueño de Parada 9 comentó que no conocía alguna tecnología de vanguardia para su restaurante, más que máquinas que sistematizan la preparación de alimentos o los medios de pagos digitales.

Con respecto a lo comentado, ¿qué apreciación nos podría brindar? ¿Considera que la tecnología es difícil de implementar y encontrar en el sector restaurantes y más aún en pequeños negocios de este sector? ¿En qué medida la tecnología jugaría un rol importante en el crecimiento de los pequeños restaurantes?

Redes sociales

Como último punto sobre tecnología, se preguntó a los dueños sobre la relevancia y uso de redes sociales en sus negocios. Uno de los dueños comentó que era importante hoy en día el uso de redes sociales para pequeños negocios porque permite tener más llegada con clientes, potenciales clientes y hacer más conocido su negocio. Incluso comentó que antes de la pandemia invirtió en una persona para gestionar la página de Facebook del restaurante, pero el contexto actual le obligó a desistir de dicha inversión. A pesar de la importancia de las redes sociales, considera que el uso de medios de promoción tradicionales como los afiches y volantes es importante, pero más que nada la atención es el mejor marketing. Sin embargo, la dueña del restaurante Charito comentó que no consideraba necesario el uso de redes sociales porque no sabe manejarlas y que promocionar más su restaurante sería perjudicial

para el negocio porque no contaría con la infraestructura del local necesario para atender más clientes de los que ya tiene.

Según lo expuesto, ¿qué opina de lo comentado por ambos dueños? ¿Debería existir un planeamiento de marketing por parte de los pequeños empresarios enfocado en las redes sociales? ¿Cómo afectaría esto a las ventas de los restaurantes?

Factores internos

Habilidades gerenciales y de liderazgo

Uno de los factores más importantes en el aspecto interno de los pequeños restaurantes fueron las habilidades gerenciales y de liderazgo. En primer lugar, se comentó sobre la importancia de la motivación del equipo de trabajo, siendo una característica que todo dueño debe poseer para obtener lo mejor de sus colaboradores, según mencionaron los dueños. Ambos están de acuerdo en que los trabajadores son muy importantes para su negocio y que la motivación de estos influye en la calidad de atención que brindan a los clientes. Se comentó también la importancia de la comunicación y llegar a consensos con los colaboradores, ya que "más que una jefa, es una compañera de trabajo que busca los mismos objetivos para el negocio". En segundo lugar, se comentó sobre el trabajo en equipo y los dueños mostraron diversas posturas. La señora Charo comentó que la confianza es clave en el entorno de trabajo y esto es fácil en su caso porque trabaja con su familia y se tienen mucha confianza. Todos los nuevos trabajadores encuentran un ambiente en el que se pueden adaptar sin problemas y cuando hay problemas en el restaurante se conversa entre todos para buscar la mejor

solución. Don Alfredo también comentó lo mismo y que las decisiones tomadas en conjunto evitan conflictos e incomodidad.

Otro aspecto mencionado fue la confianza en el equipo y esto toma un papel importante al momento de delegar funciones. Don Alfredo comentó que poco a poco ha ido delegando a sus trabajadoras la gestión del restaurante durante el almuerzo, pero cuando es personal que tiene menos de un año en la empresa es más difícil dejarle a cargo. Para el caso de la señora Charo, la confianza en el equipo es alta y muchas veces sus compañeros se encargan del restaurante cuando ella está ocupada.

La participación del dueño también formó parte de la discusión sobre este factor interno. Se mencionó que para los pequeños negocios, los dueños mayormente se ven involucrados en muchas funciones del negocio. Los dueños de los restaurantes mencionaron que al inicio del negocio se han visto muy inmersos en todas las actividades de la empresa, pero siempre hay un momento determinado en el que se debe comenzar a delegar actividades para enfocarse más en la gestión del negocio. Aquí, el señor Alfredo comentó la importancia de conocer el negocio de arriba a abajo para evitar estafas cuando se delegan funciones a otras personas de la empresa o externas contratadas.

Frente a la información mencionada anteriormente, ¿qué opina de lo comentado por los dueños? ¿Considera que se pone en evidencia la importancia de las habilidades gerenciales y de liderazgo como factor de crecimiento?

Capacidad de gestión

Guía de entrevistas para validación con expertos continuación

La capacidad de gestión de los dueños y/o líderes del negocio se torna importante en la coyuntura actual en la cual nos encontramos y obliga a estos líderes a tomar decisiones importantes y que finalmente dirigen el futuro del negocio. Para el caso de los dueños entrevistados, ambos concordaron en que la capacidad de decisión, delegar funciones operativas, asumir el riesgo que se presenta en todo momento y la capacidad de gestionar el negocio en momento de crisis eran los puntos más importantes a tomar en cuenta en una situación como la actual en donde las ventas disminuyen y el negocio puede verse con un futuro incierto.

Frente a estas opiniones, ¿qué opina de lo mencionado por los dueños?, ¿considera que estas variables han podido determinar en gran medida el futuro de los pequeños restaurantes?

Innovación en productos y atención al cliente

Con respecto a este factor, se desarrollaron ideas por parte de los dueños en torno a los cambios en el local, medios de pago y métodos de entrega. En lo referente al primer punto, ambos dueños consideraron que los diversos cambios que han hecho en sus locales tenían como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes y brindarles la mejor atención y experiencia. Por su parte, don Alfredo comentó que al inicio su restaurante tenía una infraestructura más orientada a un consumo rápido con barra y pocas mesas; pero cuando decidió vender menú cambió la barra por más mesas y así poder recibir más comensales a la hora del almuerzo. Ahora con la pandemia se trasladó la cocina al primer piso y se redujo el número de mesas para cumplir con los protocolos de bioseguridad. La señora Charo mencionó que el riesgo de hacer cambios en el local era muy grande y no quería tomar dicho riesgo,

pero su local aún se encuentra en condiciones de poder recibir a todos sus clientes en medio de la situación sanitaria en la que se encuentra el país.

Los medios de pagos también fueron punto de discusión para los dueños en las entrevistas, ya que la coyuntura actual ha obligado a tener nuevos métodos de pago que aseguren la salud de todas las partes. En ese sentido, don Alfredo mencionó que el uso de aplicativos como Yape eran necesarios hoy en día para facilitar el pago del servicio, ya que el uso de efectivo está quedando cada vez más rezagado. La adaptación a las nuevas tendencias es importante para ambos dueños de los restaurantes en la medida que estas permitan captar clientes, fidelizarlos y dar una imagen de empresa adaptable a los cambios y de soluciones rápidas.

Por último, los métodos de entrega han tomado un rol importante hoy en día. Ambos dueños consideran como un factor importante para el crecimiento hoy en día el hecho de contar con un servicio de *delivery* que cumpla con todos los protocolos. Ambos restaurantes realizan *deliverys* cercano a la zona donde funcionan sus locales (Restaurante Charito tiene mayor cobertura que Parada 9), ya que no cuentan con personal motorizado, vehículo para hacer la entrega u otras empresas que hagan *delivery*. Cabe destacar que el restaurante Charito ya realizaba *delivery* antes de la pandemia. La adaptación de este medio de entrega y continuar con venta de sus productos con posibilidad de recoger en tienda ha permitido que mantengan sus ingresos estables y sigan creciendo durante la pandemia.

En vista de lo comentado, ¿cuáles son sus apreciaciones? ¿Considera usted que hubo una buena innovación y adaptación por

parte de los dueños frente a la nueva coyuntura y cómo afecta estos cambios al crecimiento del restaurante?

Marketing

Otro punto importante en la innovación es el marketing de las pequeñas empresas. Ambos dueños tuvieron sus opiniones al respecto. En primer lugar, ambos dueños le dieron gran importancia a la publicidad "boca a boca", entendiendo por esta la recomendación de los clientes a sus conocidos, familiares y amigos para que vayan a consumir al restaurante. Esto puso de manifiesto la importancia de los clientes y los esfuerzos de promoción por parte de los restaurantes para el crecimiento de los mismos. En segundo lugar, surgió el tema de las limitaciones del negocio. En el caso de la señora Charo, la mayor limitante para el crecimiento de su restaurante fue el tamaño del local, ya que muchas veces no era suficiente para la cantidad de clientes que iban. Por otro lado, don Alfredo comentó que algunas limitantes pueden ser el alquiler, financiamiento y conocimientos técnicos. En general, la idea sobre las limitaciones y el marketing era la siguiente: "de nada sirve hacer buen marketing si es que no tienes la capacidad para recibir más clientes o no los atenderás con la calidad que merecen".

En base a lo comentado, ¿cuál es su opinión al respecto? ¿Qué tan importante considera usted el marketing para los pequeños negocios y las limitantes que existen para tener un plan de marketing?

Inversión en capacitaciones

El personal es muy importante en los sectores de servicio como el de restaurantes y ambos dueños reconocieron dicha importancia. Sin embargo, reconocen que la inversión para capacitar a su

personal es muy costosa o no se ajusta a sus presupuestos. En vista de dicho panorama, ambos dueños recurren a una capacitación personalizada o brindada por ellos mismos al nuevo personal. Consideran que es importante enseñarles de la mejor manera y cómo ellos (los dueños) harían las cosas. En este punto toma importancia la capacidad de liderazgo del dueño, así como su comunicación asertiva y demás habilidades blandas.

¿Cuál es su punto de vista respecto a lo mencionado? ¿Cuál considera usted que sería el efecto de invertir en capacitaciones en las ventas de los restaurantes y su crecimiento en general?

Capacitación en servicio al cliente

Los dueños reconocieron que la atención al cliente es muy importante para sus negocios. En ese sentido, siempre buscan contratar al personal más capacitado y que pueda brindarle una atención de calidad a sus clientes, quienes son el enfoque de los diversos esfuerzos que realizan los restaurantes para satisfacerlos. Don Alfredo comentó que son sus trabajadores los que muchas veces representan al negocio y deben atender de la mejor manera al cliente. La señora Charo comentó que, cuando capacitó a su hijo que comenzó a trabajar en el restaurante, le enseñó cómo atender a los clientes porque, para ella, esta atención de calidad es uno de los factores que explica el crecimiento de su negocio. En este punto ambos dueños comentaron que siempre se debe mantener al personal motivado con diversas recompensas y un salario justo. Así, la frase clave sobre este factor es que por más que se tenga un producto excelente y un local maravilloso, si la atención es mala o no adecuada, no se podrá tener éxito en este sector.

Guía de entrevistas para validación con expertos continuación

¿Cuál es su apreciación sobre lo mencionado por los dueños? ¿Qué relevancia para el crecimiento de los pequeños restaurantes considera usted que tiene el enfoque en la atención al cliente?

Experiencia holística

La teoría nos menciona que uno de los aspectos más relevantes hoy en día es la experiencia en general que se le ofrece al cliente; es decir, la infraestructura del local, la atención de calidad, la seguridad en salubridad, la calidad del producto y demás necesidades que puedan surgir y tratar de satisfacerlas de la mejor manera.

Por parte de ambos dueños concordaron en que esta variable puede determinar un aumento en la afluencia de clientes; sin embargo, indican que una de las variables que se interpone entre innovar y poner foco en este punto es el presupuesto con el cual cuenta el negocio. Previo a la pandemia, el señor Alfredo, por ejemplo, realizó algunos cambios en el local y pudo ver que funcionó pero en esta coyuntura es imposible para él designar dinero para ello ya que su prioridad es mantener con vida su negocio con lo que tiene. El mismo comentario lo compartió la señora Charo.

Según su opinión, ¿qué nos podría comentar sobre lo mencionado por los dueños? ¿Cómo afectaría la experiencia brindada por el restaurante en sus ventas y crecimiento en general?

Calidad de los insumos

Con respecto a este factor se mencionó el tiempo previo que tarda preparar los platos y evaluar los insumos para poder ofrecer la mejor calidad a sus clientes. En este punto se puede destacar lo mencionado por la señora Charo que indica que este es uno de los puntos más fuertes que tiene su negocio y es al cual ella considera

se debe el éxito de su negocio. Por su parte, el señor Alfredo indicaba que se toma un tiempo prudente para evaluar los insumos que llegan a su local y considera es uno de los puntos más importantes para su crecimiento ya que es parte de su reputación y la buena calidad puede llegar a una publicidad "boca a boca".

Según su opinión, ¿qué nos podría comentar sobre lo mencionado por los dueños? ¿Está de acuerdo con que este punto es importante y un factor determinante para el crecimiento?

Fijación correcta de precios

Por otra parte, con respecto a la competencia, se destacó que una de las estrategias que pueden determinar el crecimiento de los pequeños restaurantes es una correcta fijación de precios. Al respecto, el señor Alfredo nos comentaba que en la fijación de precios, además de sacar los cálculos con respecto a tus costos y gastos, es importante también mirar a la competencia. Indicaba que, en una zona en donde se vende platos a s/20 no podría él vender a s/10 por más que sus cálculos le digan eso, tendría que poner un precio competitivo ya que los consumidores de la zona están dispuestos a pagar un monto mayor y lo mismo si es que los precios en la zona fueran menores. En esto concordó al 100% la señora Charo que indicaba de igual manera que miraba al mercado antes de poner un precio final.

Según su opinión, ¿qué nos podría comentar sobre lo mencionado por los dueños? ¿Está de acuerdo con que este punto es importante y un factor determinante para el crecimiento?

Eficiente inversión de capital

Como uno de las últimas variables encuestadas fue la eficiente inversión en capital y, a lo largo de ambas entrevistas, se pudo determinar una de las variables más importantes y en la cual se determinan varias de las demás variables detalladas en la investigación, es el presupuesto con el que cuenta el negocio para poder invertirlo en diversas iniciativas tales como la expansión, infraestructura del local, renovación de equipos; entre otras. Ambos dueños indican que, al no tener este presupuesto, les resulta imposible poder destinar dinero a otra cosa que no sea mantener a flote el negocio y pagar los servicios básicos que requiere el local, en tiempos previos se podría designar a ello; sin embargo, ahora que las ventas se encuentran en bajada, las posibilidades se disminuyen.

Según su opinión, ¿qué nos podría comentar sobre lo mencionado por los dueños? ¿Está de acuerdo con que este punto es importante y un factor determinante para el crecimiento?

Alianzas estratégicas

Con respecto a la alianza estratégica, ambos dueños coincidieron en que no es un aspecto primordial en la gestión estratégica de su restaurante. Sin embargo, uno de los dueños comentó que sería un gran reto para el líder poder unir formas de gestión con otro líder para obtener el máximo provecho de esta estrategia. Fue don Alfredo quien consideró que sería una idea interesante y que sí la intentaría si hay la posibilidad, mientras que la señora Charo consideró que no era un aspecto importante para su negocio y que tenía conocimientos limitados sobre el beneficio de este aspecto estratégico.

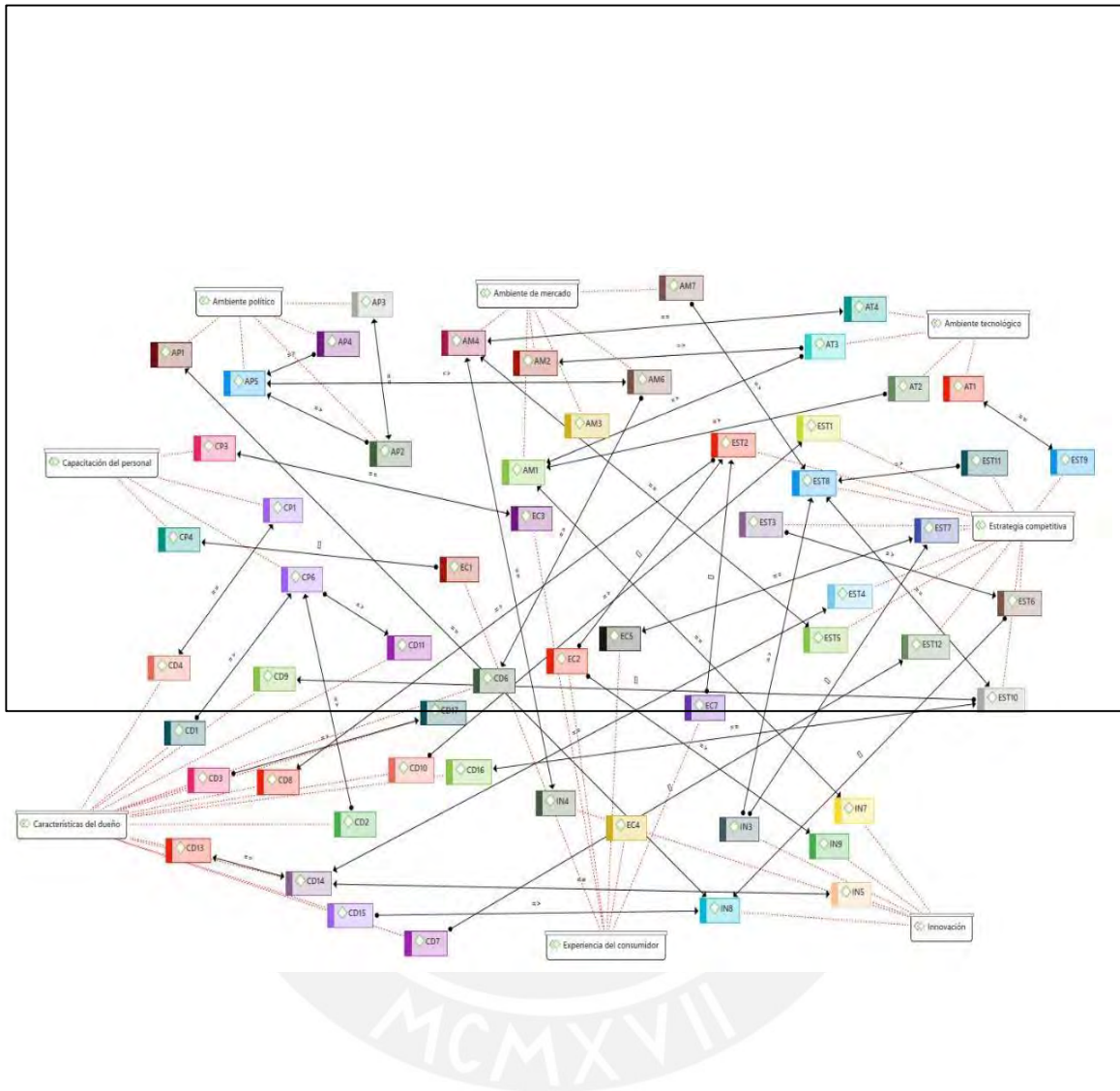
Según su opinión, ¿qué nos podría comentar sobre lo mencionado por los dueños? ¿Las pequeñas empresas deberían contar con

alianzas estratégicas? ¿Cómo afectaría este factor a las ventas y crecimiento de los restaurantes?

CONCLUSIÓN

Por último, ¿cómo considera usted que deberían planificar los pequeños y micro empresarios el crecimiento de sus negocios en el sector restaurantes?

ANEXO E: Red de codificación



ANEXO F: Cuadro de codificaciones

Tabla F1: Codificaciones

Elementos más relevantes que limitan el crecimiento de los pequeños restaurantes			
Factores	Variables	Elementos Clave	Código
Ambiente político	Burocracia del Estado	Tiempo muerto	AP1
		Costos extras	AP2
		Desanimos de emprender	AP3
	Iniciativas del Estado	Charlas	AP4
		Desconocimiento de reglas	AP5
Ambiente del mercado	Demografía del mercado	Preferencia de los clientes	AM1
		Clientes recurrentes	AM2
		Tipo de clientes	AM3
	Crecimiento del mercado	Necesidades de la zona del restaurante	AM4
		Confianza de los clientes	AM5
		Experiencia en el sector	AM6
		Diversificación de productos	AM7
Ambiente tecnológico	Avances en tecnología	Facilidad de implementación	AT1
		Necesidad de tecnología	AT2
	Redes sociales	Relevancia de las redes sociales	AT3
		Manejo de redes sociales	AT4
Características del dueño	Habilidades gerenciales y liderazgo	Motivación del equipo	CD1
		Trabajo en equipo	CD2
		Confianza en el equipo	CD3
		Participación del dueño/a	CD4
		Conocimiento del negocio	CD6
		Generación de consensos	CD7

Cuadro de codificaciones continuación

Elementos más relevantes que limitan el crecimiento de los pequeños restaurantes			
Factores	Variables	Elementos Clave	Codigo
Características del dueño	Capacidad de gestión	Elección de proveedores	CD8
		Riesgos del negocio	CD9
		Tercerización	CD10
		Seguridad de trabajadores	CD11
		Gestión durante la pandemia	CD13
		Gestión de pedidos	CD14
		Reducción de venta	CD15
		Capacidad de decisión	CD16
		Delegar	CD17
Innovación	Innovación en productos y atención al cliente	Cambios en local	IN3
		Medios de pago	IN4
		Métodos de entrega	IN5
	Marketing de la empresa	Publicidad "boca a boca"	IN7
		Limitaciones del negocio	IN8
		Consejos de los clientes	IN9
Capacitación del personal	Inversión en capacitaciones	Capacitación personalizada	CP1
	Capacitación en servicio al cliente	Atención de calidad	CP3
		Enfoque en el cliente	CP4
		Motivación constante	CP6
Experiencia del consumidor	Experiencia holística	Seguridad del cliente	EC1
		Satisfacción con el producto	EC2
		Atención al cliente	EC3
		Cobertura del delivery	EC4
		Infraestructura del local	EC5
	Calidad de los insumos	Tiempo previo de preparacion	EC7

Cuadro de codificaciones continuación

Elementos más relevantes que limitan el crecimiento de los pequeños restaurantes			
Factores	Variables	Elementos Clave	Codigo
Estrategia competitiva	Fijación correcta de precios	Costo de insumos	EST1
		Calidad del producto	EST2
		Costos fijos	EST3
		Número de platos vendidos por día	EST4
		Benchmarking en la zona	EST5
	Eficiente inversión de capital	Tamaño del local	EST6
		Inversión en infraestructura	EST7
		Presupuesto del negocio	EST8
		Renovación de equipos	EST9
		Financiamiento con bancos/familiares	EST10
		Expansión	EST11
	Alianzas estratégicas	Unión de formas de gestionar	EST12

ANEXO G: Matriz de consistencia

Tabla G1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta General	Preguntas Específicas	Variables	Herramientas
Describir los factores clave de crecimiento de los restaurantes menú "Parada 9" y "Charito" entre los años 2018-2020.	Identificar los principales factores de crecimiento encontrados en la literatura que afectan a los pequeños restaurantes.	¿Qué factores pueden vincularse con el crecimiento de los restaurantes "Parada 9" y "Charito" entre los años 2018-2020?	¿Cuáles son los principales factores de crecimiento que afectan a los pequeños restaurantes desde una perspectiva teórica?	Burocracia del Estado Iniciativas del estado Demografía del mercado Crecimiento del mercado Avances en tecnología Redes sociales Habilidades gerenciales y liderazgo Capacidad de gestión Innovación en productos y atención al cliente	Revisión de literatura y entrevistas exploratorias
	Comparar y analizar los principales factores que afectan el crecimiento de los Restaurantes "Parada 9" y "Charito" entre los años 2018 - 2020.		¿Cuáles son los factores más importantes para el crecimiento de los restaurantes "Parada 9" y "Charito"?	Marketing de la empresa Inversión en capacitaciones Capacitación en servicio al cliente Experiencia holística Calidad de los insumos Fijación correcta de precios Eficiente inversión de capital Alianzas estratégicas	
	Describir el contexto en el cual se desenvuelven los pequeños restaurantes entre los años 2018 - 2020.		¿Cómo se caracteriza el contexto de desarrollo de los pequeños restaurantes entre los años 2018-2020?		Entrevistas a expertos y dueños de los restaurantes
	Describir los principales factores de crecimiento en el contexto de incertidumbre Covid-19 en comparación con el escenario anterior al año 2020.		¿Cuáles son los principales factores de crecimiento durante el contexto de incertidumbre del Covid 19 a comparación de años anteriores?	Burocracia del Estado Demografía del mercado Avances en tecnología Habilidades gerenciales y liderazgo Capacidad de gestión Innovación en productos y atención al cliente Marketing de la empresa Capacitación en servicio al cliente Experiencia holística Calidad de los insumos Fijación correcta de precios Eficiente inversión de capital	Entrevistas de validación a expertos