

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores y variables relevantes que contribuyen a la resiliencia organizacional en restaurantes mype de comida criolla de Lima centro durante la pandemia por Covid-19 entre los años 2020 - 2021: casos múltiples

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

Paolo Giuseppe Fernandez Calero

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

Jose Carlos Flores Ruiz

Asesor:

Luis Angel Wong Valdiviezo

Lima, 2023

La tesis:

Factores y variables relevantes que contribuyen a la resiliencia organizacional en restaurantes mype de comida criolla de Lima centro durante la pandemia por Covid-19 entre los años 2020 - 2021: casos múltiples

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

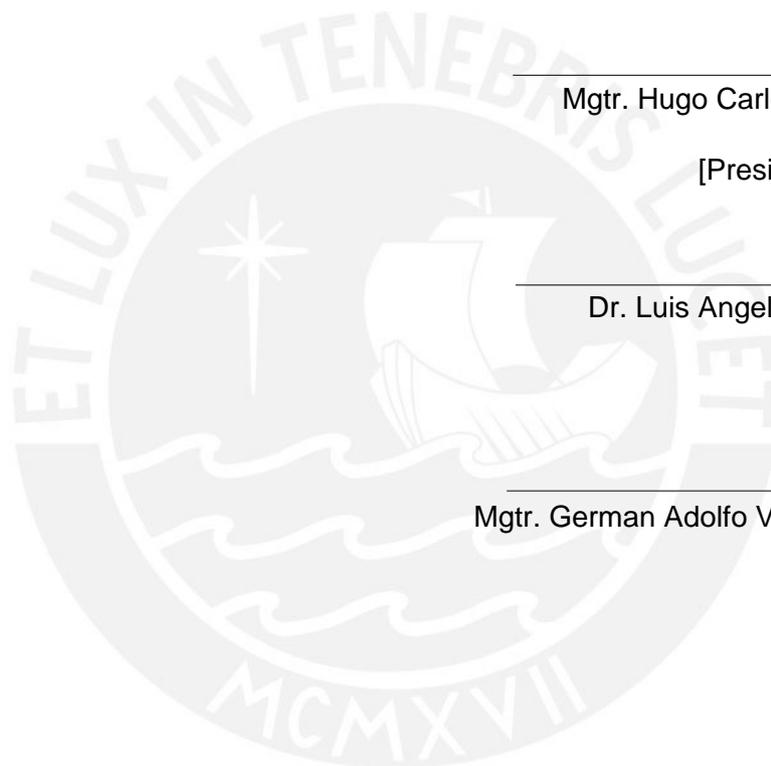
[Presidente del Jurado]

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

[Asesor Jurado]

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar

[Tercer Jurado]



Informe de similitud

Yo, Luis Angel Wong Valdiviezo, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Factores y variables relevantes que contribuyen a la resiliencia organizacional en restaurantes mype de comida criolla de Lima centro durante la pandemia por Covid-19 entre los años 2020 - 2021: casos múltiples”, de los autores Paolo Giuseppe Fernandez Calero y Jose Carlos Flores Ruiz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%.
.Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/11/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 09 de noviembre de 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Luis Ángel Wong Valdiviezo.	
DNI:06511875	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4302-8391	

RESUMEN

El presente trabajo pretende identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre los años 2020-2021, a través de un modelo teórico seleccionado. Dicho modelo plantea cuatro factores: Postura Perceptiva, Integridad Contextual, Capacidad Estratégica y Actuación Estratégica. Para la presente investigación se contó con la colaboración de cinco restaurantes MYPES de comida criolla representados por sus dueños o gerentes, quienes brindaron información relevante para el trabajo de campo. Esta información fue respaldada por trabajadores de los restaurantes seleccionados, expertos en el sector y un trabajo de observación por parte de los investigadores.

Como resultado de esta investigación de enfoque cualitativo, se obtuvo que tres factores fueron relevantes por contribuir a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes sujetos de estudio: Postura Perceptiva, Capacidad Estratégica y Actuación Estratégica. Estos se identificaron por medio de sus variables respectivamente.

Palabras clave: resiliencia organizacional, resiliencia, factores, MYPE, Restaurantes, Comida Criolla

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
1.1. Descripción del problema empírico	3
1.2. Descripción del problema a investigar	5
2. Preguntas y objetivos de la investigación	7
3. Justificación	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. La Resiliencia Organizacional.....	10
1.1 La Resiliencia Organizacional como parte de la Gestión Estratégica	10
1.2 Evolución, definiciones y propuestas teóricas.....	11
2. Factores que contribuyen a la Resiliencia Organizacional	14
2.1. Importancia de los factores de Resiliencia Organizacional	14
2.2. Factores que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de Kantur e Iseri-Say	14
2.3. Investigaciones académicas empíricas de la Resiliencia Organizacional.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	22
1. Las tendencias internacionales y los factores externos que influyen a los restaurantes ...	22
1.1. Tendencias actuales que influyen al subsector de restaurantes.....	22
1.2. Los factores externos que influyen en las actividades del subsector restaurantes peruanos	24
2. Contexto y características de los restaurantes de comida criolla peruana de Lima Metropolitana en el periodo de pandemia	27
2.1. Subsector de restaurantes peruano	27
2.2. Restaurantes MYPE de comida criolla peruana de Lima Metropolitana	30
2.3. Restaurantes de comida criolla peruana seleccionados en Lima Centro	31
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
1. Secuencia metodológica	34
2. Alcance y enfoque de la investigación	35

3. Diseño Metodológico	35
4. Unidad de análisis y selección muestral	36
5. Técnicas de recolección de información	38
6. Técnicas de análisis de información	39
7. Evaluación de la validez y Confiabilidad	43
8. Ética de la investigación	43
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	45
1. Procesamiento de información de trabajo de campo	45
2. Presentación de hallazgos centrales	45
2.1. Variables del factor Postura Perceptiva	46
2.2 Variables del Factor Integridad Contextual	52
2.3. Variables del factor Capacidad Estratégica	57
2.4 Variables del factor Actuación Estratégica.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
1. Conclusiones	71
2. Recomendaciones	75
3. Limitaciones	77
REFERENCIAS	79
ANEXOS	86
ANEXO A: Reporte bibliométrico de Resiliencia Organizacional.....	86
ANEXO B: Matriz FODA de los restaurantes seleccionados	87
ANEXO C: Ficha técnica de entrevistas	88
ANEXO D: Guía de observación.....	89
ANEXO E: Visita y observación digital de los restaurantes MYPE sujetos de estudio	92
ANEXO F: Guía de entrevista a los trabajadores de los restaurantes sujetos de estudio	93
ANEXO G: Guía de entrevista para los hallazgos a expertos del subsector restaurantes	95
ANEXO H: Guía Entrevista Semiestructurada a restaurantes MYPE	97
ANEXO I: Matriz de Consistencia	101
ANEXO J: Fase uno del modelo de Kuckartz	104

ANEXO K: Matriz de Codificación e Indicadores105
ANEXO L: Matriz de Hallazgos.....107



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Perfil Organizacional de los restaurantes sujeto de estudio	32
Tabla 2: Número de restaurantes en Lima Centro por distrito	37
Tabla 3: Indicadores de las variables del modelo	42



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Factores de Resiliencia Organizacional.....	19
Figura 2: Expectativas de inflación y tipo de cambio	26
Figura 3: Evolución de la producción del subsector restaurantes 2007-2020 (Variación porcentual respecto al similar mes del año anterior).....	28
Figura 4: Aporte anual del subsector de restaurantes al total del PBI: 2007-2020 (en porcentaje)	28
Figura 5: Relación de variables relevantes	69
Figura 6: Resumen de Hallazgos.....	70



INTRODUCCIÓN

El Perú es reconocido internacionalmente por su gastronomía, pues presenta gran variedad de platillos y preparaciones, siendo resultado de la mezcla de insumos nativos y técnicas culinarias de diversas partes del mundo. Es indudable la importancia que la gastronomía representa para el país y el sentimiento de identidad que genera en los peruanos. Así mismo, a lo largo de los últimos años, se observa un constante crecimiento en el subsector de restaurantes a lo largo del territorio nacional, el cual fue en promedio mayor al 4% anual. Sin embargo, con el inicio de la crisis generada por el Covid-19, este fue uno de los subsectores más afectados, presentando un decrecimiento de actividades del 93.78% y sin lograr recuperarse a lo largo del año 2020 (INEI, 2020b). Esto se reflejó con el cierre de aproximadamente el 50% del total de restaurantes, lo cual representó grandes pérdidas tanto económicas como de puestos de trabajo (Canatur, 2020 como se citó en USIL, 2020)

Dentro de este subsector fuertemente golpeado por la crisis, se encuentran los restaurantes de comida criolla. Estos son los más representativos entre los restaurantes, pues en sus menús se sirven platos característicos de la gastronomía peruana como el lomo saltado, ají de gallina, cau cau, entre otros. Además, este tipo de restaurantes son los más comunes en Lima, ya que un 87% de estos sirven un menú criollo.

Por lo anterior, es interesante estudiar cómo las empresas fueron capaces de sobrevivir a un suceso desfavorable como la pandemia, es decir, ser resilientes. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021. Para ello, se seleccionó el modelo de Kantur e Iseri-Say (2012). Los autores proponen cuatro factores de Resiliencia Organizacional: Postura Perceptiva, Integridad Contextual, Actuación Estratégica y Capacidad Estratégica. Estos serán analizados en el contexto de los restaurantes sujetos de estudios siguiendo la metodología de Kuckartz (2014).

El presente trabajo se estructura en seis capítulos. El primero es el Planteamiento de la Investigación. En este encontramos el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos de la misma y la justificación. En el segundo capítulo, el Marco Teórico, se explica el concepto de Resiliencia Organizacional, su evolución, definición y propuestas teóricas. Además, se explicará el modelo teórico utilizado en la presente investigación. El tercer capítulo es el Marco Contextual. En él se encuentran las tendencias internacionales y los factores externos los cuales influyen en las actividades de los restaurantes peruanos. También, se presenta el contexto y las características de los

restaurantes de comida criolla de Lima Metropolitana y el perfil de los restaurantes sujetos de estudio. En el cuarto capítulo, la Metodología de la Investigación, se encuentra la secuencia metodológica, el alcance y enfoque de la investigación, el diseño metodológico, la unidad de análisis y la selección muestral, las técnicas de recolección de información, las técnicas de análisis de información y la ética de investigación. En el quinto capítulo, análisis de la investigación, se presentan los hallazgos de los cuatro factores teóricos en base a los restaurantes sujetos de estudio. Por último, el trabajo culmina con la presentación de las conclusiones de la investigación y recomendaciones según el trabajo de campo realizado.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se divide en tres secciones. En primer lugar, se inicia con el planteamiento del problema de investigación, para el cual se introducirán conceptos básicos relacionados al objeto de estudio. Luego, se adentrará en el contexto de emergencia sanitaria por el Covid-19 del subsector de restaurantes, especialmente los restaurantes MYPE de comida criolla, en Lima Centro. Todo lo anterior tiene la finalidad de delimitar la problemática que da las bases para el desarrollo de la presente investigación. En segundo lugar, se plantea la pregunta general y preguntas específicas seguido del objetivo general y objetivos específicos de la investigación, los cuales serán la guía de acción de la misma. Finalmente, se presenta la justificación de la investigación, la cual pretende resaltar la importancia del presente estudio a través de diferentes beneficios.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema empírico

Un contexto de crisis genera un impacto perjudicial como lo ocurrido en la emergencia sanitaria por Covid-19 en el 2020. Esta emergencia tuvo efectos negativos en la economía de todo el mundo por la paralización de las actividades debido a cuarentenas obligatorias. Según el Banco Mundial (2020), la reducción en la economía mundial sería aproximadamente del 5.2%. En el caso peruano, se paralizaron actividades de muchos sectores debido a la cuarentena general decretada por el gobierno para evitar la propagación del virus como se iba dando en otros países. Dentro de los diferentes sectores que fueron afectados se encuentra uno de los más importantes, el cual es el de servicios. Este aporta alrededor del 40% del PBI peruano y está formado por cinco subsectores: servicios financieros, transporte, turismo, salud y restaurantes (INEI, 2019). De este modo, a comienzos de la pandemia, el sector servicios fue severamente afectado especialmente en el subsector de restaurantes. En los últimos años, este subsector mantenía un crecimiento constante superior al 4% (INEI, 2020a). La pandemia fue un duro golpe, no solo para la economía del país, sino también para la masa laboral. Pues, antes de la pandemia, según INEI (2019) existían aproximadamente 191 428 restaurantes en todo el Perú. Estos generaban más de 1 millón de empleos a nivel nacional (Canatur, 2020 como se citó en USIL, 2020). Sin embargo, la llegada del COVID-19 y su posterior declaración de emergencia sanitaria generaron en el subsector de restaurantes un decrecimiento del 93.78% en actividades para fines del mes de abril del 2020 (INEI, 2020b).

Respecto al subsector de restaurantes, está conformado por los restaurantes turísticos, pollerías, chifas, comida rápida, cevicherías y restaurantes de comida criolla (INEI, 2020a). Asimismo, los restaurantes de comida criolla fueron uno de los más afectados, pues

sufrieron una paralización total de actividades, al menos por todo el mes de abril (INEI, 2020b). En ese sentido, la crisis generada por la pandemia fue un duro golpe para este tipo de restaurantes, ya que tuvieron que permanecer cerrados tras la declaración de la cuarentena. Esto se debe a que su modelo de negocio es principalmente presencial, lo cual generó un decrecimiento del 37.35% en sus actividades, al menos en los primeros diez meses del año 2020. Esto se debió a la menor afluencia de clientes, reducción de los horarios de atención, la poca cobertura del delivery y cierre de sucursales (INEI, 2020f). De igual importancia, se debe considerar que los restaurantes de comida criolla son los más representativos en Perú, ya que el 87% de los restaurantes sirven comida criolla (INEI, 2013). Estos restaurantes son aquellos que presentan sabores como la chorrillana, los picadillos, adobos y secos, y platos como saltados, causas, cau cau, entre otros (Zapata & Zapata, 2020). En cuanto a las ubicaciones, es de tomar en cuenta que el 30% del total de restaurantes limeños se encuentran ubicados en Lima Centro (INEI, 2013 b) y el distrito con mayor cantidad de restaurantes es Cercado de Lima con el 22,6% y el que posee menos es Magdalena del Mar con 2,6% (INEI, 2014). Además, como menciona Zapata y Zapata (2022), la gastronomía peruana es una fuente de desarrollo económico y de identidad cultural.

En mayo del 2020 empezó una reactivación progresiva de las actividades del subsector tomando en cuenta las fechas establecidas por el gobierno peruano. Sin embargo, aproximadamente el 50% del total de restaurantes continuaron cerrados, lo cual generó pérdidas económicas y de miles de puestos de trabajo (Canatur, 2020 como se citó en USIL, 2020). Para finales del año 2020, el subsector de restaurantes no logró recuperarse totalmente, pues cerró con un decrecimiento del 25.85% en actividades y dentro de esta cifra el grupo de restaurantes, que incluye a los de comida criolla, tuvieron un 29.09% de decrecimiento (INEI, 2020c).

En este contexto, a pesar del decrecimiento de las actividades del subsector y el cierre de restaurantes, diferentes tipos de restaurantes supieron afrontar la crisis y lograron reactivar sus operaciones después de implementaciones necesarias para sobrevivir, lo cual muestra una capacidad de resiliencia ante ese contexto. Por ejemplo, todos debieron de implementar el protocolo de sanidad exigido por el Gobierno como requisito para la reapertura. Sin embargo, como cada restaurante es único, se espera que realizaran iniciativas complementarias para lograr defenderse de la crisis y evitar su cierre, como el caso del restaurante de comida criolla “El Gran Bitute”. Su gerente, Enrique Santibañez, mencionó que aprovechó la paralización de actividades para idear la mejor manera de brindar su servicio ante la nueva realidad. Así, al menos al inicio de la reactivación, implementó el delivery complementado con la venta de ingredientes de cocina en su local (E. Santibañez, comunicación personal, 30 de mayo de 2022). Este es un ejemplo de cómo las empresas

tuvieron la capacidad de implementar diferentes acciones. Esto pudo influir en la oportunidad de afrontar la crisis del Covid-19 como también lo pudieron hacer otros factores. Entonces, se plantea indagar lo anterior desde el concepto de Resiliencia Organizacional, ya que esta explica la capacidad de las organizaciones para sobrevivir a situaciones críticas. Asimismo, el concepto posee factores que contribuyen a su surgimiento, los cuales serán desarrollados a profundidad en el marco teórico. Así, Kantur e Iseri-Say (2012) proponen cuatro factores que contribuyen a la Resiliencia Organizacional, es decir, la resiliencia en las empresas. Estas son la Postura Perceptiva, en la cual se encuentran las variables del sentido de la realidad y sabiduría, las percepciones positivas y la dimensión de compromiso unificado; la Integridad Contextual, en la cual se encuentran las variables participación de los trabajadores, interacciones compatibles y ambiente de apoyo; la Capacidad Estratégica, en la cual se encuentra la disponibilidad de recursos, la capacidad del empleado y la estrategia enfocada; y la Actuación Estratégica, en la cual se encuentra las variables de creatividad, flexibilidad y proactividad. Sin embargo, por su relativa novedad, la Resiliencia Organizacional posee contados modelos teóricos al igual que investigaciones empíricas, las cuales surgen a pesar de no contar con un consenso en la forma de medir la resiliencia (Kantur e Iseri-Say, 2012). Entonces, considerando toda la realidad mencionada es importante para los gerentes y/o dueños de los restaurantes MYPES de comida criolla peruana conocer las implicancias de los mencionados factores en sus empresas con el objetivo de contribuir al surgimiento de Resiliencia Organizacional.

En conclusión, las empresas del subsector de restaurantes en el Perú poseían un crecimiento constante a la par con el sector de servicios. Sin embargo, debido a la repentina declaración de emergencia sanitaria en el año 2020 y sus consecuencias, muchos negocios se vieron perjudicados en cuanto a sus operaciones y generación de ingresos. Por esto, el sector decreció en gran medida y muchos restaurantes tuvieron que cerrar, lo cual perjudicó la economía y generación de empleo. Sin embargo, existen restaurantes que supieron hacerle frente a la pandemia de los años 2020 y 2021. Por ello, es interesante ahondar en aquellos restaurantes que lo hicieron desde la mirada de Resiliencia Organizacional.

1.2. Descripción del problema a investigar

De acuerdo a lo descrito en la sección anterior, la crisis generada por el Covid-19 tuvo un impacto negativo en las actividades del subsector de restaurantes y supervivencia de las empresas que lo conforman. Por esto, la presente investigación considera que la Resiliencia Organizacional y los factores que contribuyen a la misma deben ser reconocidos y tomados en cuenta por los miembros de los restaurantes criollos peruanos, ya que esta indaga en las capacidades de una organización para resistir a una crisis.

En ese sentido, la resiliencia es definida como “la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversa” (RAE, 2021a). Si bien lo anterior es la definición más básica del término, existen diferentes enfoques según cada ciencia. Algunos ejemplos de estos son la psicología, la sociología, la física, la ciencia política y las ingenierías (Seville, 2003). Por ejemplo, la psicología es la ciencia que más estudia la resiliencia. Sin embargo, no es muy precisa respecto a su definición. Una forma de abordarla es como la capacidad de un individuo de superar las adversidades, a través de un proceso de adaptación (Berbard, 1996 como se citó en León, 2013). Para la presente investigación, se abordará la resiliencia desde la mirada de la teoría organizacional, de ahí el nombre de Resiliencia Organizacional. Este es un objetivo empresarial en constante movimiento de acuerdo a los diferentes escenarios de crisis posibles (Mitroff, 2005 como se citó en Lee et al., 2013). Es decir, las empresas resilientes deberán estar atentas y preparadas constantemente para enfrentarse a crisis internas y/o externas. Por consiguiente, las empresas deberán de contar con una correcta gestión que alinee a las estrategias, operaciones, estructura organizacional y capacidades en la toma de decisiones (Starr et al., 2003 como se citó en Stephenson, 2010). Asimismo, según León (2013), el estudio del concepto se ha vuelto relevante en las últimas décadas debido a que en la actualidad los grandes retos de las empresas recaen en saber gestionar las crisis, los mercados inestables y la escasez por las distintas perturbaciones globales a través del tiempo. De este modo, luego de una revisión de literatura de diversos autores, en esta investigación se considera a la Resiliencia Organizacional, el objeto de estudio, como la capacidad de las empresas de sobrevivir a algún suceso desfavorable para las mismas.

De igual importancia, existen diferentes propuestas de factores que contribuyen en la Resiliencia Organizacional. Así, como indica León (2013), estos posibilitan una adecuada respuesta de las organizaciones frente a adversidades. Sin embargo, su implementación e interpretación es diferente según cada empresa (Prayag, 2020). Una propuesta de factores son los presentados por Vásquez et al. (2017) en su investigación. Su objetivo era diagnosticar los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados a la seguridad y salud en el trabajo. De este modo, los autores identificaron nueve factores organizacionales: liderazgo transformacional, trabajo en equipo, comunicación interna abierta, relaciones interpersonales positivas, compromiso organizacional, capacidad de aprendizaje, asunción de riesgos, inteligencia emocional y apertura al cambio (Vásquez et al., 2017). Otra propuesta de factores son los presentados en la investigación de Makichi y Otu (2021). El objetivo de los autores era determinar las acciones, dentro del marco de los factores de Resiliencia Organizacional, que fueron aplicadas en restaurantes suecos para gestionar la crisis del Covid-19. Así, ambos realizaron su estudio en relación a cuatro factores: flexibilidad

organizacional, capacidad de adaptación organizacional, capacidad de cambio organizacional y capacidad de amortiguamiento. En el caso del modelo seleccionado, desarrollado por Kantur e Iseri-Say (2012), se indica que existen cuatro factores que contribuyen a la capacidad de resiliencia organizacional: la postura perceptiva, la integridad contextual, la capacidad estratégica y la actuación estratégica. Dichos factores serán desarrollados a profundidad en el marco teórico y analizados posteriormente en los casos de estudio. Es importante resaltar que el modelo se seleccionó por ser un modelo integrador, por su adaptabilidad al contexto de crisis por Covid-19 y su aplicabilidad en MYPES. Finalmente, de acuerdo con lo planteado surgen las preguntas, los objetivos y la justificación del presente trabajo de investigación.

2. Preguntas y objetivos de la investigación

Para proceder con el desarrollo de la presente investigación, se planteó una pregunta general y tres preguntas específicas, y de igual forma para los objetivos.

- **Pregunta general:**

¿Cuáles son los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPES de comida criolla seleccionados de Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021?

- **Preguntas específicas:**

1. ¿Cuáles son los modelos teóricos e investigaciones empíricas de la Resiliencia Organizacional aplicables a restaurantes MYPE?
2. ¿Cuáles son las características y dinámicas de los restaurantes MYPE de comida criolla en Lima Metropolitana?
3. ¿Cuáles son los factores y variables relevantes del modelo seleccionado que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes de comida criolla seleccionados en Lima Centro?

- **Objetivo General:**

Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021

- **Objetivos Específicos:**

1. Describir modelos teóricos e investigaciones empíricas de la Resiliencia Organizacional aplicables a restaurantes MYPE

2. Describir las características y dinámicas de los restaurantes MYPE de comida criolla en Lima Metropolitana
3. Determinar y analizar los factores y variables relevantes del modelo seleccionado que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes de comida criolla seleccionados en Lima Centro

3. Justificación

Uno de los sectores peruanos más importantes es el de servicios, el cual aporta alrededor del 40% del PBI peruano y está formado por cinco subsectores (INEI, 2019). Entre los subsectores, se encuentra el de restaurantes, el cual en los últimos años mantenía un crecimiento constante del 4% aproximadamente (INEI, 2020a). Este aportaba más de un millón de empleos a través de los 191 428 restaurantes establecidos a nivel nacional (Canatur, 2020 como se citó en USIL, 2020; INEI, 2019). Cabe mencionar que dentro de los tipos de restaurantes se encuentra el de comida criolla peruana, el cual es más representativo en cuanto a su menú, pues alrededor del 87% de los restaurantes sirven comida criolla (INEI, 2013a). Además, estos generan un sentimiento de identidad cultural (Zapata & Zapata, 2020). Entonces, se observa la importancia de los restaurantes criollos en el Perú en cuanto a la generación de trabajo, el crecimiento de la economía y la identidad peruana. De igual importancia, si bien se hallaron algunos estudios sobre la Resiliencia Organizacional en empresas de servicios MYPE a nivel internacional, no se identificó estudios empíricos sobre restaurantes MYPE de comida criolla relacionados con la resiliencia. Por esto, se considera relevante contar como sujeto de estudio a los restaurantes MYPE de comida criolla ubicados en Lima Centro los cuales afrontaron y superaron la crisis vivida en el periodo del 2020-2021. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta los tres puntos siguientes: utilidad práctica, relevancia social y aportes a las ciencias de la gestión.

Primero, la utilidad práctica está presente, porque esta investigación cuenta con el propósito de contribuir a los restaurantes MYPES de comida criolla en la concientización de las estrategias, actitudes y recursos que se expresan en los factores y variables relevantes para la contribución de la resiliencia en su empresa. Segundo, respecto a la relevancia social, los principales grupos a los que la presente investigación desea beneficiar son a los dueños o gerentes de restaurantes MYPES de comida criolla, pues estos podrán contar con una orientación en los casos estudiados para poder mejorar su gestión o tomar conciencia respecto a la importancia de la resiliencia organizacional, y, con ello, puedan anticipar y responder a futuras posibles amenazas. Finalmente, en cuanto a los aportes a las ciencias de la gestión, la presente tesis espera aportar a la Gestión Estratégica y, sobre todo, a la Resiliencia Organizacional en empresas MYPE de servicios como son los restaurantes de

comida criolla en el Perú. Esto se debe a que, en las investigaciones teóricas revisadas sobre la resiliencia organizacional y el planteamiento de sus factores, los autores hacen hincapié en la necesidad de realizar más investigaciones empíricas en diferentes contextos. La finalidad es corroborar las propuestas teóricas, pues, por su relativa novedad, la Resiliencia Organizacional no posee muchas investigaciones empíricas (Kantur e Iseri-Say, 2012). De igual manera, se espera que con esta investigación se pueda incentivar a más investigadores a trabajar en relación a este tema para visibilizar la importancia que posee en momentos de crisis como la pandemia generada por el Covid-19.

En conclusión, la presente investigación busca brindar un aporte académico a la identificación de los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional en los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021. Esto con la meta de aumentar el conocimiento sobre la resiliencia en las organizaciones y sus factores planteados en los modelos. En ese sentido, la investigación se enfocará en un estudio de casos múltiples de MYPES del sector de restaurantes que mantuvieron actividad desde antes de la pandemia, enfrentaron el periodo de pandemia, sean accesibles y convenientes para la investigación. Así, se consideró como sujeto de estudio a cinco restaurantes MYPE de comida criolla en Lima Centro por su especial importancia, siendo cuatro de Cercado de Lima y uno de Magdalena. Finalmente, se pretende generar conocimiento a los gerentes y/o dueños de las organizaciones seleccionadas del rubro de comida criolla, pues se expone a sus factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los sujetos de estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda la evolución, definiciones e importancia de la Resiliencia Organizacional. Asimismo, se presentan estudios teóricos de los cuales se seleccionará el modelo idóneo para la presente investigación. Finalmente, se presentan investigaciones empíricas que cuentan con empresas de servicios MYPE como sujetos de estudio, las cuales son fuentes de información relevante por ser antecedentes de la presente investigación.

1. La Resiliencia Organizacional

La presente sección desarrolla la evolución, definición, importancia y propuestas teóricas de la Resiliencia Organizacional.

1.1 La Resiliencia Organizacional como parte de la Gestión Estratégica.

Para comenzar, la Resiliencia Organizacional se engloba dentro del ámbito de la Gestión Estratégica. Así, Prieto (2012) define este último concepto como la habilidad de las empresas para maniobrar o actuar, según las oportunidades del entorno y sus propias capacidades. No obstante, para lograr lo anterior es necesario contar con estrategias organizacionales las cuales son “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (David, 2003, p. 11). En otras palabras, las estrategias serán el camino trazado por el cual todos los miembros de la organización se mantendrán para lograr una meta planteada para el largo plazo. Estas requieren una serie lógica de actividades para implementarlas y lograr que funcionen, lo cual es un desafío para cualquier gerente (Perez, Vilariño y Ronda, 2017). Por otro lado, David (2003) menciona que es importante resaltar que la toma de decisiones que se realizarán en el trayecto al logro de los objetivos recaerá enteramente en la gerencia o los líderes de la empresa y estarán condicionados a los recursos con los que cuentan.

De igual importancia, la habilidad de actuar en su entorno y aprovechar oportunidades bajo la dirección de una estrategia organizacional debe darse incluso ante situaciones hostiles. Respecto a esto, Auletta et al. (2013) definen un contexto hostil como situaciones caracterizadas por la incertidumbre, cambios en regulaciones o cambios en las dinámicas de competitividad. Según David (2003), son acontecimientos imprevistos internos o externos a la empresa que pueden dejar obsoleta a la estrategia organizacional planteada por una empresa. Por ejemplo, un acontecimiento imprevisto que produjo un contexto de crisis fue el COVID- 19. A cerca de esto, autores como Antipova (2020) afirman que el COVID- 19 encaja en la definición de un evento de “cisne negro”. La razón es que este tipo de evento posee tres atributos claves para su identificación, los cuales fueron propios del COVID- 19. Primero, el evento debe ser inesperado; segundo, el evento produce un impacto extremo; y tercero, el

evento se puede explicar después del suceso y permite ser predecible luego de que ocurra (Taleb, 2009 como se citó en Antipova, 2020). Por ello, el COVID- 19 al ser un “cisne negro” se convirtió en un evento que desafió negativamente la actividad economía, la estabilidad política y la cohesión social a nivel mundial (Antipova, 2020).

Relacionado a lo anterior, para hablar de la gestión de crisis primero se debe explicar a la gestión del riesgo, la cual es la identificación y prevención de las vulnerabilidades y peligros que podrían perjudicar a la organización y disminuir su valor. Esta posee el objetivo final de prevenir emergencias a través de un plan de respuesta establecido, pues, si no son manejadas de manera adecuada, pueden desencadenar una crisis ocasionando daños importantes (Vásquez et al., 2017). De acuerdo a ello, se plantea la Gestión de crisis, la cual emerge, como su nombre indica, ante una crisis. Así, aborda la necesidad de las empresas de prevenir los efectos negativos de las crisis. De este modo, las empresas idean un conjunto de formas y métodos para generar procedimientos que les permitan afrontar las crisis y los riesgos asociados con las mismas (Babenko et al., 2021). Estas se reflejarán de manera distinta en cada organización dependiendo de sus condiciones internas y externas. Un ejemplo de cómo las organizaciones abordan los contextos de crisis es la posibilidad de adaptación. Estas, como mencionan Pineda y Cortéz (2018), deben lograr ajustarse a los cambios en las dinámicas del entorno y responder con flexibilidad a las nuevas condiciones del mercado, como las generadas por el Covid-19. Otro ejemplo es el que David (2003) menciona, el cual es la necesidad de un plan de contingencia. Este permite contrarrestar o reducir el efecto de amenazas potenciales. Es decir, se debe garantizar un plan que se activa cuando la estrategia principal de la empresa se ve amenazada por acontecimientos no esperados. En esas situaciones, Vásquez et al. (2017) en el desarrollo de su investigación menciona que la Gestión de crisis se apoya en la Resiliencia Organizacional, ya que ambas buscan que las organizaciones sean capaces de responder ante situaciones adversas. Específicamente, la Resiliencia Organizacional es una práctica relevante para la Gestión de Crisis, ya que es importante para el manejo de situaciones difíciles y conseguir resultados favorables (Hillmann y Guenther, 2021). A continuación, se conocerá con más profundidad qué es la Resiliencia Organizacional.

1.2 Evolución, definiciones y propuestas teóricas

El origen de la palabra resiliencia proviene del término en latín resilio que significa “saltar hacia atrás, rebotar y desplegarse” (RAE, 2021b). En otras palabras, el origen de este término se basa en la capacidad de un sujeto u objeto de volver a su estado inicial para después seguir avanzando. A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, el término resiliencia comenzó a ser utilizado en diferentes ciencias sociales y naturales, las cuales a pesar de poseer objetivos diferentes partían por una concepción básica del término: “la capacidad de

recuperación que tiene un cuerpo animado o inanimado de volver a su estado original, después de haber sido sometido a un cambio” (León, 2013, p.18). Además, se la relacionaba con la capacidad de un ente o sistema de hacer frente a diferentes perturbaciones externas y de reorganizarse permitiéndole mantener sus funciones, estructura e identidad (Prayag, 2020). Es decir, una de las características de un ser resiliencia es la capacidad de enfrentar lo desconocido sin que esto determine la pérdida de su esencia. En 1994, surge la primera publicación del término en una revista científica, llamada *Canadian Business Review*, que abordaba temas de administración de empresas. En ella se mencionó que la resiliencia era la capacidad de las empresas de ser flexibles ante nuevas situaciones y de estar preparadas para el cambio constante (García et al., 2015).

En los últimos años, el estudio de la resiliencia en el campo de la investigación ha tomado mayor relevancia (ver Anexo A). Esto ocurre también en las organizaciones debido a que los directivos y dueños de empresas están interesados en la preservación de sus empresas sabiendo que deben enfrentarse a un ambiente en constante cambio y alta incertidumbre en cada movimiento estratégico empresarial (Vega, 2012).

Por ello, la Resiliencia Organizacional es factible por la capacidad de adaptarse al tiempo, contexto, entidad y ubicación en el que se encuentre la organización (Vega, 2012). Para algunos autores como Gibson y Tarrant (2010), es una característica que se puede notar después y solo como una respuesta a un cambio relevante en las circunstancias naturales de una empresa. Sin embargo, otros la definen como la capacidad de “anticipar y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio” (Hamel & Välikangas, 2003, p.4). Es decir, se espera que la empresa reaccione antes de que algún problema sea inevitable. Para ello, es posible, para algunas empresas, “incorporar dentro de su modelo de gestión el monitoreo del entorno de forma constante y la simulación de escenarios alternativos para identificar las posibles rutas de acción” (Romero & Rivero, 2015, p.30). Además, según Hamel y Välikangas (2003) las organizaciones deben de estar formadas por personas preocupadas por el futuro de la empresa, con diferentes orígenes y cultura que sepan contribuir con nuevas ideas para la misma.

Otras corrientes de la Resiliencia Organizacional incluyen características como ir más allá de anticipar un problema, ya que una empresa resiliente debe poseer la capacidad de sobrevivir durante y después de una crisis y transformarla en una oportunidad en su entorno empresarial (Vargo & Seville 2011). Asimismo, Prayag (2020) afirma que no solo se trata de recuperarse de una perturbación, sino mejorar el rendimiento de la empresa. Esto se logra gestionando los impactos y resultados del cambio de manera que la meta sea un desarrollo continuo, aspecto que no será estudiado debido al horizonte temporal de la presente

investigación. Para algunos autores la manera en que se llega a reponer ante algún tipo de crisis es mediante la renovación de las formas de trabajo, la implementación de propuestas estratégicas que antes no se solía utilizar y, sobre todo, aprender de los errores entendiendo la naturaleza de la empresa en su contexto interno y externo (Hamel & Välikangas, 2003).

Es de tomar en cuenta, según Kantur e Iseri-Say (2012), que la literatura de la Resiliencia posee contados modelos teóricos integrales enfocados en el entorno organizacional. Asimismo, existen intentos de analizar empíricamente el concepto sin un consenso en la escala de medición de la investigación. A continuación, algunas propuestas teóricas.

Mallak (1999) propone que la Resiliencia Organizacional está formada por seis componentes: visión, valores, elasticidad, empoderamiento, afrontamiento y conexiones tanto a nivel individual como organizacional. Además, señala que la organización que practique estos seis componentes tendrá más probabilidades de experimentar niveles altos de resiliencia.

Prayag (2020) menciona que se puede abordar la Resiliencia Organizacional desde tres niveles. Primero, la resiliencia a nivel macro es la que examina el contexto de un rubro empresarial. Menciona que la pandemia es una oportunidad de mejorar el rendimiento de todo el sistema. Asimismo, deja en claro que la resiliencia no mejorará si no evoluciona la gobernanza corporativa con aspectos como los procesos y políticas encaminados a facilitar la adaptación al cambio. Segundo, en la resiliencia a nivel meso se examina a las organizaciones del rubro. Tercero, el nivel micro es el que examina la resiliencia en los clientes y empleados. Finalmente, el autor reconoce que estos niveles no son mutuamente excluyentes, pues se ven afectados por la resiliencia de los otros niveles.

Hillmann y Guenther (2021) proponen que la Resiliencia Organizacional está determinada por tres componentes. Primero, el comportamiento resiliente es característico de los integrantes de la empresa, los cuales pueden aceptar y hacer frente a la realidad, conquistar la negación, evitar riesgos y abrazar la incertidumbre. Segundo, los recursos de resiliencia son los recursos relacionales, emocionales, cognitivos y estructurales ofrecidos para cada miembro de la empresa. Finalmente, la capacidad de resiliencia es la que posibilita anticipar, darle sentido y respuesta a posibles escenarios que perjudiquen a la empresa.

De igual importancia, otra propuesta teórica de la Resiliencia Organizacional es la de Kantur e Iseri-Say (2012), los cuales plantean que la Resiliencia Organizacional posee cuatro componentes: Robustez, Redundancia, Inventiva y Rapidez. Estos componentes fueron adaptados de la física y ciencias sociales de la resiliencia. Primero, el Componente de Robustez se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de resistir y

recuperarse de tensiones o sucesos desfavorables. Segundo, la Redundancia es la capacidad de los miembros de la organización de cumplir efectivamente con las funciones en caso de una interrupción o pérdida de funcionalidad de los primeros responsables. Tercero, la Inventiva es la capacidad de identificar los problemas y establecer prioridades en cuanto a la solución de estos. Así, permite utilizar recursos humanos y materiales con el objetivo de cumplir con sus prioridades, las cuales son prevenir o hacer frente rápidamente a los daños de cualquier tipo. Cuarto, la Rapidez es la capacidad de cumplir las prioridades trazadas en el momento idóneo establecido por los líderes de la organización. Finalmente, es necesario contar con recursos y miembros de la organización capaces de sobrevivir frente a diversas adversidades repentinas o predecibles.

En síntesis, tomando como base las definiciones y estudios presentados, para los fines de la presente investigación, se considera a la Resiliencia Organizacional una capacidad que surge como respuesta defensiva a un contexto de crisis, la cual le permite a la organización sobrevivir durante y después del evento hostil. En la siguiente sección, se desarrollarán los factores que contribuyen a esta resiliencia, según la propuesta teórica de Kantur e Iseri-Say (2012).

2. Factores que contribuyen a la Resiliencia Organizacional

2.1. Importancia de los factores de Resiliencia Organizacional

Según Lengnick-Hall et al. (2011), existe diversa literatura centrada en comprender la Resiliencia Organizacional en términos de los factores organizacionales y su relación con la mejora en el desempeño de las empresas. Asimismo, la importancia de los factores dentro de las organizaciones y de sus grupos de trabajo radica en que estos posibilitan la respuesta oportuna de las empresas frente a adversidades y promueven la continuidad operativa de las mismas (León, 2013). Abarcan diferentes aspectos de la organización como se observará en la siguiente sección. Sin embargo, existe una diferencia en su implementación debido al tamaño y prioridades de las empresas (Prayag, 2020). Es decir, para las MYPE o empresas sin fines de lucro algunos factores no podrán ser desarrollados iguales o no son viables como sí lo sería en unas empresas más grandes con fines de lucro. Los motivos podrían ser la capacidad económica, intelectual, recursos, etc.

2.2. Factores que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de Kantur e Iseri-Say

Los entornos empresariales son cambiantes y caóticos. Esto genera que las empresas posean, algunas más que otras, la capacidad de afrontar y superar condiciones cambiantes, lo cual implica ser resiliente como se recalcó anteriormente. En ese sentido, Kantur e Iseri-

Say (2012), como se puede apreciar en el modelo de la Figura 1, proponen cuatro factores que contribuyen a la Resiliencia Organizacional en las empresas: la Postura Perceptiva, la Integridad Contextual, la Capacidad Estratégica y la Actuación Estratégica.

En primer lugar, la Postura Perceptiva genera las bases y hace más fácil el progreso de las acciones organizacionales que contribuyen en el surgimiento de la resiliencia en las organizaciones. Este factor está compuesto por el sentido de la realidad y sabiduría, las percepciones positivas y la dimensión de compromiso unificado.

Primero, el sentido de la realidad y sabiduría se refiere a la compatibilidad entre la autoimagen y la realidad en la que se encuentra la empresa. Es decir, la empresa es capaz de conocer tanto sus fortalezas, debilidades y vulnerabilidades dentro del contexto en el que opera. Además, como recalca Medina (2012), es posible que la vulnerabilidad aumente por el entorno competitivo en el que se encuentre la empresa. Por ende, es importante conocer a los competidores y clientes por los cuales compite. Además, ser consciente de las vulnerabilidades como empresa contribuirá a estimular la cautela e inspirar confianza entre los empleados (Kantur e Iseri-Say, 2012). De hecho, según Medina (2012) un estado de cautela ante posibles riesgos por parte de los colaboradores demuestra conocimiento de las debilidades y amenazas de su empresa. Una forma de hacerlo, menciona el autor, es dándole seguimiento proactivamente al contexto en el que se encuentren. De igual importancia, la aceptación de las vulnerabilidades es fundamental para incentivar la resiliencia, pues al reconocer las limitaciones los líderes buscarán fuentes dentro y fuera de la organización para complementarlas (Warner & Pyle, 1997 como se citó en Kantur e Iseri-Say, 2012).

Segundo, la percepción positiva es la disposición hacia la resolución de problemas en lugar de evitarlos o dar quejas de estos (Mallak, 1998a como se citó en Kantur e Iseri-Say, 2012). Así, ante un fenómeno perjudicial, la intención de las empresas será la de resolver la situación y posiblemente valorarla como una experiencia de aprendizaje. De este modo, el optimismo y la esperanza son vitales para contar con esta percepción (Flach, 1988 como se citó en Kantur e Iseri-Say, 2012). Es decir, es posible contar con un balance entre la realidad y el positivismo que se pueda dar en una organización frente a una situación perjudicial.

Tercero, el compromiso unificado consiste en la participación y unión de los miembros de la organización durante una crisis. Es importante pues esta influye positivamente en el bienestar y eficacia de los trabajadores en esas situaciones (Allen & Meyer, 1996). Se espera que exista disposición en los miembros hacia la regeneración de la organización. De este modo, se busca el compromiso sostenido por los miembros de la organización para permitir que esta logre superar una crisis (Kantur e Iseri-Say, 2012). Según Lengnick-Hall et al. (2011),

este compromiso se refuerza con la dirección y apoyo de la iniciativa por parte de los que están al mando de la organización.

En segundo lugar, la Integridad Contextual está conformada por tres dimensiones: la participación de los trabajadores, las interacciones compatibles y el ambiente de apoyo.

Primero, la participación y empoderamiento de los empleados es fundamental para que estos actúen de manera adecuada ante una crisis. Los empleados empoderados participan en la toma de decisiones con mayor autoridad y capacidad, y proponen soluciones creativas a problemas. Además, el empoderamiento mejora la eficacia de los empleados y su capacidad de respuesta en momentos de estrés. Esto podría traducirse a menos supervisión por parte de sus superiores (Mallak, 1999). En relación a esto, Jurburg et al. (2015) mencionan que la participación de los trabajadores se relaciona con la capacidad de las organizaciones de ser ágiles y adaptarse a los cambios que se puedan presentar en el entorno.

Segundo, para generar una buena interacción, la comunicación es vital. Esta debe ser fluida y eficaz para crear conocimiento y generar confianza. Este tipo de comunicación se promueve a través de la cohesión del equipo, y la conexión y coordinación de toda la organización. De este modo, la interacción compatible fomenta que sea más sencillo la búsqueda de soluciones ante un problema, el trabajo en equipo, la coordinación efectiva, un buen ambiente laboral y que los empleados conozcan completamente a la empresa (Kantur e Iseri-Say, 2012). Es importante mencionar que los canales de comunicación utilizados tienen como utilidad principal el de contribuir al logro de los objetivos de la empresa (Fernandez, 2009).

Tercero, el ambiente de apoyo es muy importante, ya que durante épocas de crisis se genera ansiedad y ambigüedad en los trabajadores. Así, estas se pueden manejar mediante un entorno organizacional de apoyo. Es decir, los trabajadores saben que recibirán la ayuda de sus compañeros cuando exista una situación que los sobrepase en capacidades. Además, optimiza el trabajo conjunto en las organizaciones. De este modo, un entorno de apoyo construirá un contexto adecuado para el desarrollo de la resiliencia frente a amenazas externas (Kantur e Iseri-Say, 2012).

En tercer lugar, se encuentra la llamada Capacidad Estratégica de las organizaciones. Así, si bien los anteriores factores son condiciones previas importantes para la resiliencia organizacional, debe existir cierto grado de prevención y preparación previa al evento desfavorable. En ese sentido, este factor está conformado por la disponibilidad de recursos, las capacidades del empleado y la estrategia enfocada.

Primero, se plantea que la disponibilidad de recursos en una organización es importante para afrontar una crisis. Estos deben de ser adecuados para que los miembros,

teniendo acceso a los mismos, conviertan una adversidad en oportunidad para la empresa. Según, (Mallak, 1998b) los recursos deberán ser diferentes a los del trabajo cotidiano, ya que se espera que se emplee en situaciones extraordinarias. Además, añade que pueden ser recursos informativos, financieros, funcionales o algún otro recurso tangible. Sin embargo, los recursos serán de utilidad y contribuirán a la Resiliencia Organizacional solo si los miembros cuentan con las capacidades y disposición para hacer uso de los mismos (Kantur e Iseri-Say, 2012).

Segundo, se plantea que las capacidades de los empleados son fuentes de resiliencia en organizaciones durante tiempos de cambio. Esto es debido a que los empleados capaces explotan los recursos de la organización o saben conectar con los que son capaces de hacerlo en esos momentos difíciles (Kantur e Iseri-Say, 2012). Una forma de lograr empleados capacitados es a través del aprendizaje preventivo. Así, este se desarrolla cuando la organización promueve múltiples tareas a sus miembros con el objetivo de generar conocimiento que le permita responder diferentes problemas futuros (Lengnick-Hall & Beck, 2009 como se citó en Vásquez et al., 2017).

Tercero, Kantur e Iseri-Say (2012) plantean que el desarrollo de una estrategia enfocada es útil para brindar dirección durante épocas de cambios y crisis, pues la estrategia tendría como base a la visión de la empresa y los objetivos que desea alcanzar. Además, esta estrategia se centraría en garantizar la disponibilidad de los recursos y las capacidades de los empleados para afrontar las adversidades. Sin embargo, esto no supone que la estrategia será invariable si no todo lo contrario. Se espera que la estrategia enfocada sea flexible al contexto en el que se encuentre pero que permita a los trabajadores pensar críticamente y saber a qué recursos acceder durante épocas crisis (Kantur e Iseri-Say, 2012).

En cuarto lugar, la Actuación Estratégica se refiere a los comportamientos creativos, flexibles y proactivos, los cuales son necesarios ante entornos ambiguos. Es decir, conceptualiza y permite la capacidad de improvisar y actuar en consecuencia de la crisis. En ese sentido, para la creatividad en las organizaciones, es necesario que los miembros sean capaces de generar soluciones eficientes y rápidas frente a una crisis, posiblemente guiados por una estrategia definida. Así, la creatividad organizacional se centra en la concepción de ideas útiles y nuevas de un individuo o grupo pertenecientes a la organización. Además, estas resultan exitosas en la puesta en práctica de las ideas creativas (Escalona, 2007).

Así mismo, en cuanto a la flexibilidad, la organización es capaz de combinar las acciones premeditadas que nos facilita una estrategia enfocada con acciones espontáneas. En palabras de Castillo (2006), la flexibilidad organizacional es una capacidad que evalúa la rapidez de y eficiencia de la respuesta a los distintos tipos de cambio que afectan a las

organizaciones. De este modo, este factor se complementa con la capacidad estratégica, pues convierte los planes en acciones organizacionales reales.

De igual importancia, es necesaria la proactividad como características de la organización, el cual se evidencia principalmente en no esperar a último momento para reaccionar a una crisis. Es decir, es enfrentar lo desconocido y no evitarlo. Por ello, se requiere una cultura de tolerancia a la ambigüedad. Además, la proactividad puede ser vista como la intención de las organizaciones de liderar frentes a la competencia, por ello se necesita que la empresa sea competitiva en los servicios, productos, tecnología o en la forma de administrar (Covin & Slevin, 1986 como se citó en Kantur e Iseri-Say, 2012). Así, la proactividad influye directamente en el desarrollo de las organizaciones y por lo tanto en su competitividad (Lopez, 2010).

En conclusión, son cuatro factores los que presenta este modelo, los cuales están compuestos por diferentes variables. Teóricamente, es importante recordar que no es una variable en específico la que garantiza la Resiliencia Organizacional, sino son los factores y su trabajo conjunto y constante que permiten a las empresas contribuir la misma.

Se considera a este modelo como el adecuado para la presente investigación debido a que Kantur e Iseri-Say son investigadores que cuentan con experiencia en investigaciones relacionadas a la Resiliencia. Además, este modelo fue implementado en una investigación empírica, hecha por Bolaños (2020) aplicada a MYPES durante la época de pandemia por el Covid-19 en Colombia, lo cual aporta mucho a esta investigación y muestra la factibilidad de aplicarlo en un contexto latinoamericano y de pandemia. Finalmente, los factores y sus respectivas variables son una recopilación de conceptos relacionados a la Resiliencia Organizacional, los cuales fueron validados por la investigadora y profesora de la PUCP: Guiselle Romero integrante del grupo INNGOV de la PUCP quien ha realizado investigaciones sobre Resiliencia Organizacional. Así, indicó que los componentes del modelo eran los adecuados para abordar a la Resiliencia Organizacional (G. Romero, comunicación personal, 22 de abril de 2022) (ver Figura 1).

Figura 1: Factores de Resiliencia Organizacional



Fuente: Kantur e Iseri-Say (2012)

Por otro lado, como resultado de la revisión de la literatura empírica existente sobre Resiliencia Organizacional se presentarán, en la siguiente sección, tres investigaciones que aportan a esta.

2.3. Investigaciones académicas empíricas de la Resiliencia Organizacional

Primero, la investigación peruana de los autores Vásquez, Espinoza y Pérez llamada “Diagnóstico de los Factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC”. Este cuenta con una metodología basada en un enfoque cualitativo, alcance exploratorio y estudio de caso. Su objetivo es conocer el desarrollo de los factores organizacionales que promueven la Resiliencia Organizacional en una contratista minera con un enfoque en la gestión de seguridad (Vásquez et al., 2017). Así, los autores se basan en nueve factores organizacionales que, según la literatura que recopilaron, promueven la Resiliencia Organizacional. Estos son el liderazgo transformacional, trabajo en equipo, comunicación interna abierta, relaciones interpersonales positivas, compromiso organizacional, capacidad de aprendizaje, asunción de riesgos, inteligencia emocional y apertura al cambio (Vásquez et al., 2017).

Entonces, para lograr el objetivo principal se investigó la manera en la que el contratista gestiona la seguridad y luego se detalló cómo se desarrollaron los nueve factores en el contexto de un proyecto minero en curso a través de entrevistas, revisión de documentos y grupos focales con los directivos y colaboradores de la minera MBC (Vásquez et al., 2017). Así, para clasificar los factores y posteriormente medir de bajo, medio y alto la Resiliencia Organizacional se desarrollaron diferentes dimensiones, las cuales contenían variables empíricas.

Finalmente, este estudio es provechoso para la presente investigación por haber planteado una metodología para la identificación de los nueve factores organizacionales de

manera cualitativa. Sin embargo, es prudente recordar que este estudio incluye a la gestión de la SST en la medición de los factores de resiliencia, haciendo que su aplicación sea más compatible en empresas similares a las contratistas mineras que contemplan a la seguridad como un elemento determinante para la continuación de operaciones.

Segundo, la investigación realizada por Bolaños en el 2020 llamada “Resiliencia y evolución organizacional: el caso de dos MIPYMES colombianas en medios de la pandemia generada por la Covid-19”. Es el resultado del uso conjunto de dos modelos: el modelo teórico de Kantur e Iseri-Say (2012), y el modelo de Niveles y Dimensiones de la Resiliencia Organizacional de Rapaccini (2020). De este modo, la autora se basó en una metodología cualitativa, exploratoria y de estudio de caso. Así, recopiló información de una empresa de turismo y otra de transporte a través de guías de entrevista semiestructurada, las cuales se basaron en los modelos usados (Bolaños, 2020).

De esta manera, empleó a los factores de Kantur e Iseri-Say (2012), los evaluó según lo propuesto por Ma et al. (2018), en tres niveles: individual, grupal y organizacional, y los vinculó con las cuatro dimensiones (Preparación, Agilidad, Elasticidad y Redundancia) propuestas por Rapaccini et al. (2020). Finalmente, conecta con la evolución de la empresa, la cual posee tres etapas, según Kantur e Iseri-Say (2012): Recuperación, Adaptación y Renovación. Para Bolaños (2020), fue la etapa de adaptación principal entre las empresas evaluadas.

Finalmente, este modelo es provechoso pues presenta la aplicación empírica del modelo de Kantur y Iseri-Say, sirviendo como guía para su adaptación. Sin embargo, esta investigación agrupa diferentes elementos de la Resiliencia Organizacional, los cuales son conceptos que pueden ser investigados por separado. Es decir, una investigación para abordar los factores de la resiliencia organizacional y otra para abordar la evolución de la empresa por la misma complejidad de los conceptos. Así mismo, la autora menciona que pueden existir similitudes entre elementos del modelo que complican su análisis. Por ejemplo, la evaluación de factores en los niveles grupales y organizacionales pueden brindar la misma información.

Tercero, la investigación realizada por Makichi y Otu, en el 2021, llamada “Resilience Capabilities of Managers in Crisis Management: The study of Swedish Sit-in Restaurants”. En ese sentido, los autores buscaban determinar qué acciones dentro del marco de los factores de resiliencia fueron aplicadas en los restaurantes Sit-in en Suecia para gestionar la crisis del COVID-19. Para ello, el caso de estudio se basó en la metodología cualitativa para la recolección de información, a través de entrevistas, respecto a las estrategias resilientes y,

posteriormente, analizarla y compararla con lo que propusieron Hillmann y Guenther en las conclusiones de su planteamiento teórico (Makichi & Otu, 2021).

Para ello, se clasificaron las acciones realizadas por los restaurantes suecos, según su similitud y finalidad, en estrategias, las cuales cuando se agrupaban formaban cuatro factores mencionados por Hillmann y Guenther (2021) en el contexto de pandemia por Covid-19: flexibilidad organizacional, capacidad de adaptación organizacional, capacidad de cambio organizacional y capacidad de amortiguamiento. De estos, los autores indican que son más efectivos cuando trabajan de manera integral. Con esto se pudo determinar qué acciones contribuyeron a la supervivencia y al manejo de la crisis por COVID-19 de los seis restaurantes estudiados (Makichi & Otu, 2021).

Finalmente, como aporte a la presente investigación, se encuentra la aplicación en restaurante MYPE durante la crisis del Covid-19. Así, brinda noción respecto a la Resiliencia Organizacional en estos sujetos de estudio. Este modelo consta de cuatro factores operacionalizados, los cuales en conjunto promueven el desarrollo de la Resiliencia Organizacional en las empresas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que si bien se presentan diversas estrategias relacionadas a cada factor, estos no son mutuamente excluyentes y presentan varias similitudes entre sí. Debido a esto, se genera dificultad en la interpretación de las estrategias aplicadas por los restaurantes.

En síntesis, en este capítulo se presentó a la Resiliencia Organizacional y cómo esta se encuentra enmarcada dentro de la Gestión Estratégica. En ese sentido, después de una revisión de literatura, se definió a este primer concepto como la capacidad que surge como respuesta a una crisis, la cual le permite a la organización sobrevivir a un evento hostil para la misma. Cabe destacar que este es un concepto el cual en los últimos años ha tomado mayor relevancia. Así, para reforzarlo se presentaron diversos estudios respecto a Resiliencia Organizacional y se logró determinar que es un concepto aplicable a MYPES, a la realidad latinoamericana y al contexto de pandemia. Finalmente, estos estudios sirven como precedentes para la investigación.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo se divide en dos secciones. En la primera, se describen las tendencias internacionales y factores externos que influyen en los restaurantes. En la segunda sección, se describe el contexto del subsector de restaurantes peruano y de los restaurantes de comida criolla de Lima Metropolitana.

1. Las tendencias internacionales y los factores externos que influyen a los restaurantes

En la presente sección se describirán las principales tendencias del subsector de restaurantes a nivel internacional y su influencia en los restaurantes peruanos. Además, se describirán los factores externos que influyeron al subsector de restaurantes en el contexto de crisis del 2020 y 2021.

1.1. Tendencias actuales que influyen al subsector de restaurantes

A continuación, se explorarán las tendencias que en la actualidad se han vuelto relevantes para el subsector de restaurantes a nivel internacional y aportan en el desarrollo de la presente investigación. Además, se explicará cómo es que estas tendencias influyen en los restaurantes peruanos.

Hernández et al. (2016) tras una recopilación de revistas científicas de Iberoamérica, llegaron a la conclusión que existen tres tendencias que en la actualidad influyen a todos los restaurantes iberoamericanos. Estos son el “regreso a lo básico”, “la gastronomía eco-sustentable” y “la ciencia en la cocina”. Sin embargo, se explicará la última tendencia considerada relevante para la presente investigación, pues su enfoque es más amplio no solo dirigido al platillo sino, por ejemplo, al servicio, procesos y tecnología. De este modo, la tendencia es llamada “la ciencia en la cocina”, según Hernández et al. (2016), porque trata de aprovechar los avances científicos y tecnológicos para el beneficio de la cocina. En otras palabras, lo que busca esta tendencia es la innovación. De este modo, se espera que su realización se encuentre en diferentes aspectos de la cocina específicamente en los platillos de un restaurante por medio de la mejora de los insumos, por ejemplo, con la manipulación genética para lograr un mejor sabor de la comida. Además, se enfoca en innovar las técnicas de cocina para mejorar los procesos internos de preparación y ahorrar costos innecesarios. El respaldo para ese propósito es el uso de herramientas de cocina de vanguardia (Hernández et al., 2016). En el caso peruano, según Tromme (2016), la innovación en los restaurantes es gradual, modesta y en la mayoría de casos surge del propietario. Además, hay un bajo uso de nuevas tecnologías, las cuales cuentan con el objetivo de mejorar los procesos productivos en los restaurantes que usualmente parten por la adquisición de los

insumos. Finalmente, una gran mayoría de restaurantes se caracteriza por combinar tecnología local como hornos de leña con tecnología de alto rendimiento como hornos de convección (Tromme, 2016). Es decir, en el Perú aún existe un apego por lo tradicional en cuanto a tecnología relacionada a la producción, lo cual resulta en niveles menores de productividad e innovación en comparación a empresas que emplean tecnología actualizada.

De igual importancia, Tromme (2016), en su investigación acerca de la innovación en la gastronomía, propone que una de las tendencias en restaurantes actualmente es “la búsqueda de experiencias por parte de los comensales”. Esta ha tomado mayor relevancia por el nuevo contexto tras la pandemia. Así, la tendencia a las nuevas experiencias se debe diferenciar por los propios esfuerzos de cada restaurante a través de una comunicación más directa con el cliente por medio de las nuevas tecnologías. En la misma línea, es importante que este tipo de empresas tengan presente a las redes sociales como una forma en la que los clientes se relacionan con otros y con la información de la empresa (Pricewaterhouse, 2018). Por ello, la digitalización de los restaurantes a través de las redes sociales y aplicaciones móviles son clave para la interacción y acercamiento con el comensal. Asimismo, estos medios se han convertido en la presentación de los restaurantes a los nuevos clientes, por ende, es necesario agregar todo lo necesario para brindar una buena impresión (Kook lovers, 2021). En el Perú, la influencia de esta tendencia es alta y, aparte del uso de las redes sociales, se experimenta con brindar un producto único resaltando el valor agregado del sabor único de los platillos. Además, el empleo de la decoración y diseño del establecimiento de forma llamativa de acuerdo a la temática del restaurante es un buen complemento para el servicio; igualmente, las cocinas abiertas donde el chef demuestra su habilidad en la cocina es otra forma de generar interacción con los consumidores (Tromme, 2016).

Si bien las tendencias anteriores son importantes para el subsector, estas cuentan con más tiempo de desarrollo que las detalladas a continuación. De este modo, es necesario describir las que surgieron o se les dio mayor importancia en el contexto de pandemia por el COVID-19, las cuales son relevantes para esta investigación. Principalmente, estas surgieron por la búsqueda de los restaurantes de reinventarse para hacer frente a la nueva demanda de consumidores preocupados por su salud. Asimismo, lo que caracteriza a estas tendencias es que se enfocan en cubrir todos los protocolos de bioseguridad establecidos por sus países respectivos, pues poseen como objetivo final el reinicio de las actividades de los restaurantes y un posterior retorno a la atención presencial (Montoya et al., 2020).

En primer lugar, la venta de comida a domicilio o *delivery* cobró mayor importancia, ya que la nueva prioridad de los restaurantes era transmitir seguridad a los clientes (Nnamani, 2021). Es decir, se hizo una herramienta indispensable para hacer frente a la demanda en un

contexto caracterizado por el distanciamiento social, la reducción de aforo o la prohibición de la atención presencial a los comensales (Silva, 2021).

En segundo lugar, el *Dark Kitchen* surgió junto con el aumento de la popularidad del *delivery*. Se trata de cocinas que no cuentan con un establecimiento físico como un restaurante clásico (Silva, 2021). Es decir, permite al restaurante distribuirse por diferentes puntos geográficos contando solo con la cocina y la entrega a domicilio. De igual forma, según Beckett y Littman (2021), la implementación de este modelo genera ahorro en costos, es más rápido de implementar y solo se necesita entre dos y tres colaboradores. Asimismo, hace posible el aumento del alcance a nuevos clientes, pues al ser restaurantes completamente virtuales la conexión con el cliente es a través de las aplicaciones y/o redes sociales.

En tercer lugar, la terraza o espacios al aire libre como nuevo centro de atención surge por el limitado aforo de atención en el interior de los restaurantes, de acuerdo a las normas de bioseguridad, y por una revalorización de los espacios abiertos que va acorde a las recomendaciones para la prevención de contagios (Silva, 2021). Así, en busca de incrementar la rentabilidad, los restaurantes aumentaron su capacidad de aforo acondicionando las terrazas para la atención de clientes. En la misma línea, según el estudio del grupo Simons Advisors Group (2013), la rentabilidad aumenta alrededor del 30% cuando los clientes consumen en espacios exteriores como las terrazas.

Finalmente, es necesario mencionar que las tendencias descritas, anteriormente, son consideradas las más relevantes para la investigación, porque se amolda a las condiciones del subsector de restaurantes peruano. Asimismo, cabe resaltar que el subsector contiene varios tipos de restaurantes de los cuales se tendrá diferente respuesta respecto a cada tendencia mencionada y puede que se prioricen unas más que otras.

1.2. Los factores externos que influyen en las actividades del subsector restaurantes peruanos

En la presente sección se abordarán los factores externos que influyeron en las actividades del subsector de restaurantes peruanos en el contexto de crisis del año 2020 y del 2021. En relación a esto, como se observó en la parte teórica, la Resiliencia Organizacional comprende la capacidad de sobrevivir a los cambios del entorno. Justamente, estos cambios originados por la pandemia afectan directa o indirectamente a los restaurantes. Se pueden categorizar en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

1.2.1. Factor Político

Para empezar, los factores políticos se encuentran relacionados con las disposiciones impuestas por el Gobierno a causa de la crisis. En ese sentido, los restaurantes, y en general

todos los comercios, debieron seguir una serie de protocolos de bioseguridad exigidos por el Estado. Así, el límite de aforos, utilizar espacios abiertos, implementos de bioseguridad y la limitación en la movilidad de las personas afectaron el normal funcionamiento de las actividades de los restaurantes. Además, cabe mencionar que el cierre de operaciones al inicio de la pandemia supuso un duro golpe para los restaurantes peruanos. Así, hubo un decrecimiento del 93.78% de actividades del subsector restaurantes al inicio de la cuarentena, el cual no pudo recuperarse para el cierre del año y acabó con un decrecimiento del 29.1% (INEI, 2020b y INEI, 2020c). Entonces, el factor político afectó fuertemente a los restaurantes, debido a las diferentes medidas aplicadas por el Gobierno. Esto porque los restaurantes eran zonas de riesgo de contagio.

1.2.2. Factor Económico

En el caso de los factores económicos, la crisis del COVID-19 ha afectado el desarrollo económico de todo el mundo. Así, en el 2020, el Perú sufrió una contracción del PBI de un 30%, lo cual estuvo en línea con la reducción del empleo en 39.5% (IPE, 2020). El impacto de esta crisis afectó a los restaurantes, los cuales vieron reducidas sus ventas. No obstante, para el año 2021, el panorama mejoró debido a la flexibilización en las restricciones, lo cual contribuyó a la recuperación económica del sector (IPE, 2021). Si bien existen expectativas positivas para la recuperación del sector, la inflación de 3.4%, en julio del 2021, y el aumento del tipo de cambio, como se puede observar en la Figura 2, generó que las perspectivas económicas sean menos optimistas (IPE, 2021). Además, estos aspectos afectan en las economías familiares en diferentes niveles debido al aumento de la canasta básica (IPE, 2021). Por otro lado, se debe mencionar el programa Reactiva, el cual es un préstamo que se otorgó a diferentes empresas peruanas para evitar que se rompa la cadena de pagos y, con esto, prevenir el cese de trabajadores. Sobre ello, las empresas que solicitaron este préstamo debieron cumplir con sus obligaciones de pago de la deuda (Decreto Legislativo N° 1455, 2020). Sin embargo, los intereses de la misma son mínimos al ser un programa diseñado para ayudar a las empresas a superar la crisis. Entonces, el factor económico fue un aspecto complicado durante toda la crisis del 2020 y 2021, pero el apoyo del gobierno y la propia regulación del mercado ayudaron a mitigar el impacto.

Figura 2: Expectativas de inflación y tipo de cambio



Fuente: IPE

1.2.3. Factor Social

Por el lado de los factores sociales, se han evidenciado cambios en la calidad de vida, en los patrones de consumo y culturales. Así, las personas tuvieron que adaptarse a nuevas conductas de higiene, distanciamiento social y a las nuevas mecánicas de comercio (Vega, 2020). Esto ha afectado el consumo normal de alimentos en restaurantes, debido al temor al contagio y la necesidad de mantener el distanciamiento pertinente en un espacio público. Además, la pérdida del empleo, por la crisis del 2020, afectó el comportamiento normal de gasto familiar, volviéndose más ahorradores (CLACSO, 2021). De este modo, el factor social está presente en el cambio del comportamiento de los consumidores frente a la oferta de restaurantes, lo que obliga a estos a adaptarse a la nueva realidad.

1.2.4. Factor Tecnológico

En el caso de los factores tecnológicos, estos fueron de utilidad para las diferentes industrias. Así, contribuyeron a los restaurantes en el desarrollo de estrategias para reinventarse frente a la crisis ocasionada por el COVID-19 (Conexión ESAN, 2021). De este modo, actualmente existe tecnología que permite facilitar la adaptación de los restaurantes a una nueva realidad como las cartas digitales, los códigos QR, pagos electrónicos, pedidos remotos y reservas online (Conexión ESAN, 2021). Estas no serían posibles, por ejemplo, una década atrás, ya que es el avance tecnológico y su masificación la clave de su implementación como solución. Así mismo, algunos restaurantes incluyeron soluciones más complejas como la incorporación de robots. Estos se convirtieron en los encargados, por ejemplo, del servicio directo y la asistencia de cocina (Conexión ESAN, 2021). No obstante, esta tecnología aún no se implementa en restaurantes peruanos. De este modo, se observó que las nuevas tecnologías se convirtieron en herramientas útiles de los restaurantes para adaptar su negocio al contexto de crisis sanitaria y a la nueva realidad.

En síntesis, esta sección repasó las tendencias más relevantes que influyen a los restaurantes y especialmente al subsector de restaurantes peruanos. Estas tendencias

pueden variar de importancia para cada tipo de restaurante presente en el mercado peruano y van acorde a la realidad vivida en ese periodo de crisis. Además, se exploró los factores externos que influyen en las actividades de los restaurantes; por ejemplo, el factor tecnológico pudo influir positivamente a los restaurantes pues a través de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas se pudo sobrellevar la crisis por el Covid-19.

2. Contexto y características de los restaurantes de comida criolla peruana de Lima Metropolitana en el periodo de pandemia

En la siguiente sección se desarrollan dos puntos. En primer lugar, se describe el contexto y las características del subsector de restaurantes peruano de Lima Metropolitana en los años 2020 y 2021. En segundo lugar, se describen las características generales de los restaurantes MYPE de comida criolla sujetos de estudio de Lima Centro.

2.1. Subsector de restaurantes peruano

En principio, el sector servicios peruano aporta alrededor del 40% del PBI posee el 48% del empleo formal a nivel nacional y está formado por diversos subsectores como el de transporte, telecomunicaciones, financiero, hotelería y turismo, salud y restaurante (INEI, 2019). En cuanto a la cantidad de empresas en este rubro, se registra un total de 992 mil 776 aproximadamente a nivel nacional. Además, es en Lima donde se concentra la mayor cantidad de empresas de servicio con un 42.5% del total de empresas, las cuales son un total de 470 350 empresas (INEI, 2019). Es decir, se evidencia una gran centralización por parte de las empresas de este sector y puede que condicione el desigual desarrollo y oferta laboral en las demás regiones.

De igual importancia, como se puede apreciar en la Figura 3, en cuanto al subsector de restaurante su producción se caracterizó por estar en constante crecimiento a lo largo de los años. Así, en el 2018 fue aproximadamente de 3.50%, en el 2019 creció alrededor de 4.87% y en el 2020, tomando en cuenta la crisis sanitaria a nivel nacional provocada por el COVID-19, tuvo un decrecimiento alrededor de 45.95%, siendo abril el mes con la mayor caída en producción del año con un 93.63% (INEI, 2021). El decrecimiento se debe a que, a inicios del año 2020, la pandemia paralizó por completo todo tipo de actividad en el subsector de restaurantes debido al peligro de contagio; sin embargo, esta fue resurgiendo con el paso de los meses amparados en parte en la reactivación de las empresas impulsado por el estado peruano y por acciones de cada restaurante.

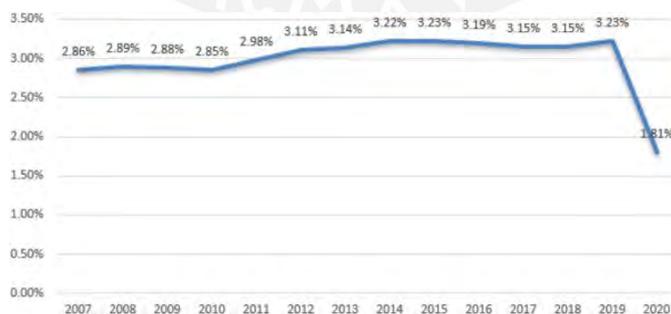
Figura 3: Evolución de la producción del subsector restaurantes 2007-2020 (Variación porcentual respecto al similar mes del año anterior)



Fuente: INEI (2021)

En el Perú, el subsector de restaurantes es relevante porque genera empleo y aporta al desarrollo económico a nivel nacional. En los últimos años, según INEI (2019), se llevaba un recuento de aproximadamente 191 428 restaurantes en todo el Perú. Estos generaban más de un millón de empleos a nivel nacional (Canatur, 2020 como se citó en USIL, 2020). Asimismo, como se aprecia en la Figura 4, el aporte al PBI por parte del subsector, puede reconocerse como moderado, pero con un crecimiento constante a lo largo de los años. Por ejemplo, para el año 2007 el aporte al PBI fue de 2.86% y para el año 2019 logró ser del 3.23% (INEI, 2020d). De este modo, las expectativas de mantener el crecimiento y aporte al PBI en los siguientes años eran muy altas; sin embargo, toda proyección se vio afectada por el inicio de la pandemia. Por esta razón, el subsector terminó el año 2020 con un aporte al PBI del 1.81%; es decir, tuvo una disminución del 44% respecto al año anterior y fue la cifra más baja en los últimos 10 años (INEI, 2020d)

Figura 4: Aporte anual del subsector de restaurantes al total del PBI: 2007-2020 (en porcentaje)



Adaptado de INEI (2020d)

De igual forma, las empresas dedicadas al servicio de comida y bebida, es decir las empresas que pertenecen al subsector de restaurantes, son un total de 14.8% solo en Lima Metropolitana. Es decir, existen alrededor de 69 762 empresas pertenecientes al subsector de restaurantes en la capital de Perú (INEI, 2019). Asimismo, estas empresas ubicadas en

Lima Metropolitana poseen una densidad de 6.8 una de las más grandes en comparación a otros rubros. Es decir, en la capital existen 68 restaurantes por cada 1000 habitantes. Además, la densidad empresarial por kilómetro cuadrado se registra en 24 (INEI, 2019). Es decir, en Lima Metropolitana funcionan 24 restaurantes por cada kilómetro cuadrado. Las cifras mencionadas reflejan la realidad del subsector de restaurantes en Lima Metropolitana, el cual es beneficioso en cuanto temas de producción y promoción del empleo.

De igual importancia, según INEI (2020a) el subsector de restaurantes está conformado por cuatro componentes. En primer lugar, el suministro de comida por encargo conformado por empresas que brindan el servicio de preparación y distribución de alimentos para todo tipo de eventos como matrimonios y refrigerios corporativos. En segundo lugar, otras actividades de servicio de comidas conformado por concesionarias de alimentos que brindan sus servicios en comedores de empresas privadas de diferentes rubros como a universidades y empresas de transporte. En tercer lugar, el servicio de bebidas conformado por negocios como bares y cafeterías. Finalmente, en cuarto lugar, el grupo de restaurantes conformado por los restaurantes turísticos, de carnes y parrillas, pollerías, chifas, de comida rápida, cevicherías, café restaurantes, sandwicherías, heladerías y de comida criolla (INEI, 2020a). Además, se reconoce que este grupo ha logrado un progresivo aumento anual en cuanto a sus actividades. Por ejemplo, para el 2019, el grupo tuvo un aumento del 1.94% debido principalmente a la mayor demanda por el aumento en promociones, descuentos, alianzas comerciales financieras y con telecomunicaciones, y ferias gastronómicas (INEI, 2020e). De este modo, referirse al subsector de restaurantes es sumergirse en una vasta colección de empresas que ofrecen diferentes servicios relacionados con algún tipo de comida y bebida a diversos clientes.

Asimismo, los restaurantes que están dentro del grupo de restaurantes, según Tello (2019), se pueden clasificar en cuatro segmentos relacionados a la formalidad y número de trabajadores. Primero, se encuentran las empresas MYPE formales que cuentan como máximo con 20 trabajadores y representan el 95% del total de empresas a nivel nacional. Las MYPE relacionadas al servicio de restaurantes son un aproximado del 11% a nivel nacional (INEI, 2019). Segundo, se encuentran las empresas medianas formales formadas con 20 a 100 trabajadores y representan menos del 5% del total de empresas. Tercero, las empresas grandes formales representadas por más de 100 trabajadores y que son menos del 1% en el total de empresas. Así, tanto las grandes empresas y medianas relacionadas al servicio de restaurantes representan un 1.3% del total a nivel nacional (INEI, 2019). Estas, según Tello (2019), se caracterizan por ser relativamente intensivas en el uso de mano de obra, poseen una alta experiencia equivalente a permanecer aproximadamente diez años en el negocio y aportan un menor valor agregado respecto a las MYPE.

También, los restaurantes se pueden clasificar por los precios ofertados y su nivel de ingreso. De este modo, existen restaurantes que ofrecen un menú que va desde los S/.10 a S/.60 soles por persona. Además, existen restaurantes con buenas recomendaciones y prestigio internacional que ofertan precios que van desde los S/.60 a S/.80 soles por cada platillo. Finalmente, los restaurantes que superan ese rango de precios son los llamados restaurantes de cinco tenedores con precios que superan los S/. 385 soles (Tello, 2019).

En general, la conclusión que se llega con respecto al subsector de restaurantes es que cumple un rol de suma importancia en la economía peruana, la cual ha ido incrementando a lo largo de los años. Sin embargo, el Covid-19 y sus consecuencias ocasionaron un fuerte decrecimiento del subsector. Asimismo, una de las características del subsector es el de contener una vasta variedad de restaurantes. En la presente investigación se resalta a los llamados restaurantes de comida criolla los cuales se explicarán a más detalle en el siguiente punto.

2.2. Restaurantes MYPE de comida criolla peruana de Lima Metropolitana

Para empezar, la comida criolla peruana se refiere a la cocina que surge de la mezcla de cultura, sabores y costumbres. Así, esta comida es resultado de la fusión entre insumos marinos, pescados y mariscos; andinos, papa, quinua y maíz; y amazónicos, cacao, ají y café, presentes en el Perú (Promperú, 2016). Además, a esto se añaden insumos y técnicas culinarias importadas desde el exterior. El resultado de esta mezcla genera las combinaciones más distintivas de la comida criolla peruana como mencionan Zapata y Zapata (2020) en su libro "Principios y Redes del Sabor en la Cocina Criolla Peruana de Fines del Siglo XIX". De este modo, respecto a los platos salados, se destacan combinaciones como la chorrillana, picadillos, adobos y secos. Así, estos serían los principios de sabor en platos salados. Respecto a bebidas, se presentan las preparaciones con maíz, fermentados o no, y el uso de canela y clavo como saborizantes (Zapata & Zapata, 2020). En consecuencia, dentro de la comida criolla peruana se encuentran platos como el cau cau, carapulcra, ceviche, ají de gallina o el lomo saltado, entre otros. (Peru info, 2019)

En ese sentido, la investigación se centrará en los restaurantes de comida criolla peruana, los cuales obtuvieron un aumento de actividades productivas para fines del 2019 del 8.1% (INEI, 2020e). Sin embargo, para el 2020, terminaron con un decrecimiento del 1.9% en sus actividades, reportando una mejora después de un año de cifras bajas (INEI, 2021). Asimismo, los restaurantes de comida criolla peruana entran en la clasificación de restaurantes temáticos al especializarse en un tipo de comida originaria de un país. Estos se caracterizan por contar con una vasta colección de platillos y con una ambientación, que

incluye la decoración, música y espectáculo en vivo, acorde a la temática elegida por el restaurante (Gastronomía Internacional, 2020).

En cuanto a las características del servicio, este es básico, porque se centra en atender a clientes denominados tradicionales. Es decir, comensales que asisten de manera presencial al establecimiento para ser atendidos a la brevedad por el personal. En cuanto a los precios, según Tello (2019), estos son accesibles y en el rango de S/.10 a S/.60 soles aproximadamente. Esto es debido a que los restaurantes ofrecen un menú criollo del día especializado en productos económicos (Publicaciones Vértice, 2009). Finalmente, en cuanto al ambiente del restaurante, este es acogedor para todo el público, pues la esencia de la experiencia que brinda este tipo de establecimiento es el *Casual Dining*. Es decir, los clientes recibirán una atención más cercana, poco formal y con un ambiente que busca la comodidad del cliente (Ruggles, 2021).

Entonces, la presente investigación se centra en los restaurantes criollos peruanos de Lima Metropolitana, porque es uno de los más comunes al contar con el 87% de restaurantes de Lima que ofrecen el menú criollo (INEI, 2013). Además, en los años 2020 y 2021, por sus características relacionadas al servicio que brindan, fueron uno de los más afectados por la pandemia del Covid-19, lo cual hace interesante su estudio. Cabe destacar que el 30% de los restaurantes en Lima se encuentran en Lima Centro (INEI, 2013B). Es por esto que se buscaron para los sujetos de estudio de la investigación a restaurantes de comida criolla ubicados en la zona de Lima Centro y que hayan afrontado el periodo de pandemia en los años 2020 y 2021.

2.3. Restaurantes de comida criolla peruana seleccionados en Lima Centro

En la presente investigación se seleccionaron cinco restaurantes MYPE que sirven comida criolla y se encuentran ubicados en Lima Centro, cuatro del distrito de Cercado de Lima y uno de Magdalena (ver perfil organizacional en Tabla 1).

Así, la principal característica de los restaurantes para participar es que contarán con operaciones desde antes de la pandemia de Covid-19. Es decir, se espera que sean restaurantes con cierta experiencia y que hayan afrontado la pandemia del 2020. La información de estos restaurantes se obtuvo por medio de entrevistas a los dueños y/o gerentes de los negocios, quienes son los estrategas de las empresas MYPE. Como complemento, se entrevistó a algunos trabajadores, los cuales laboran desde antes del año 2020. Además, se aplicó la herramienta de observación a los restaurantes seleccionados, como parte de la triangulación de la información.

Los restaurantes seleccionados poseen una antigüedad de más de tres años en el mercado y se encuentran ubicados en Lima Centro. Dentro de su propuesta se encuentra

servir platos criollos peruanos como lomo saltado, seco, cau-cau, entre otros. Es importante recordar que este tipo de restaurantes fueron de los más perjudicados por la pandemia. Además, las empresas seleccionadas poseen un rango de 12 a 27 trabajadores, los cuales se dividen en dos áreas principales que son cocina y atención. Así, su servicio se basa principalmente en la atención dentro del salón del local, el cual está ambientado y acondicionada para la comodidad de las personas.

Tabla 1: Perfil Organizacional de los restaurantes sujeto de estudio

EL GRAN BITUTE	Gerente	Enrique Santivañez (dueño)
	Ubicación	Jirón Ica 322, Cercado de Lima
	N° de empleados	14
	Inicio de Operaciones	2013
	Áreas funcionales	Cocina, Caja y Salón
EI PACÍFICO	Gerente	Ángel Hurez (dueño)
	Ubicación	Pasaje José Olaya, Cercado de Lima
	N° de empleados	12
	Inicio de Operaciones	2002
	Áreas funcionales	Cocina, Caja y Salón
DONATO'S	Gerente	Diego Miranda Navarro (Dueño)
	Ubicación	Pasaje José Olaya, Cercado de Lima
	N° de empleados	12
	Inicio de Operaciones	2008
	Áreas funcionales	Cocina, Salón, Barra y Caja
LIMA 141	Gerente	Roberto Burgos (Gerente contratado por directorio)
	Ubicación	Pasaje José Olaya, Cercado de Lima
	N° de empleados	27
	Inicio de Operaciones	2019
	Áreas funcionales	Cocina, Producción (pasteles y panes), Sanguchería, Salón principal, Caja y Administrativa

Tabla 2: Perfil Organizacional de los restaurantes sujeto de estudio (continuación)

LOS ESTEROS DE TUMBES	Gerente	Jorge Chinchay (Gerente contratado por directorio)
	Ubicación	Jr. Tacna 896, Magdalena del Mar
	N° de empleados	22
	Inicio de Operaciones	1992
	Áreas funcionales	RR.HH., Atención al público, Cocina y Administrativa

Asimismo, para contar con un mayor detalle de la situación de estos restaurantes en su contexto se realizó un análisis FODA a cada uno de ellos (ver Anexo B para ejemplo). De esta forma, respecto al FODA de los restaurantes, se puede resaltar que las fortalezas están vinculadas al desempeño de los trabajadores, conocimientos y gestión de los gerentes. En cuanto a las debilidades, se identifica que la falta de respaldo financiero y carencias de conocimiento del trabajo son las debilidades más recurrentes entre los restaurantes. Respecto a las oportunidades, se resalta que están vinculadas con la expansión tanto de nuevos locales como de productos ofrecidos. Finalmente, las amenazas a tomar en cuenta son las normas estrictas de la municipalidad de Lima, la alta probabilidad de que ocurran protestas en la zona donde operan, la incertidumbre política y el alza de precios de los insumos.

En síntesis, en el presente capítulo se describieron las tendencias internacionales que influyen en el subsector de restaurante peruano. Además, se concluye que la crisis por el Covid-19 influyó al subsector de restaurantes en cada elemento del PEST. De esta manera, se puede observar que hay elementos externos que afectaron negativamente al subsector de restaurantes, pero existen otros como la tecnología que pueden ser una ventaja en el contexto de crisis. De igual importancia, se mencionó que este subsector está formado por cuatro grupos, diferenciados principalmente por el tipo de cliente que atienden, y uno de estos es el llamado grupo de restaurantes. Parte de este grupo, el llamado restaurante de comida criolla es, por las características de su servicio, uno de los más afectados por el surgimiento de la pandemia por Covid-19. Finalmente, se seleccionaron restaurantes sujetos de estudio MYPES ubicados en la zona Lima Centro, los cuales afrontaron la pandemia del 2020. Estos se caracterizan por ofrecer diversos platillos relacionados con la comida criolla peruana, no haber contado con respaldo financiero para afrontar la crisis y estar ubicados en una zona donde ocurren protestas a menudo.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollará la metodología de la investigación. Esta aborda el alcance y enfoque de la investigación, el diseño metodológico, la secuencia metodológica, unidades de análisis, selección muestral, técnicas de recolección, técnicas de análisis, la evaluación de validez y confiabilidad, y la ética de la investigación.

1. Secuencia metodológica

En cuanto a la secuencia metodológica, esta se refiere a los pasos a seguir durante la presente investigación. Así, se establecieron teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos. Además, se toman en cuenta todos los criterios mencionados en capítulos anteriores.

La presente investigación ha dividido su desarrollo en tres etapas: recolección de datos, análisis de datos y presentación de hallazgos (ver Anexo C). En primer lugar, la etapa de recolección de datos está compuesta por entrevistas exploratorias a expertos en Resiliencia Organizacional e investigación cualitativa. A partir de esas entrevistas, se elaboró y mejoró la guía de entrevista semiestructurada para las empresas seleccionadas. Luego, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco dueños o gerentes y trabajadores de restaurantes MYPE de comida criolla de Lima Centro (Ver Tabla 1 en cap. 3). Adicionalmente, se aplicó la herramienta de observación no participante para la triangulación de la información, la cual se explicará más adelante.

En segundo lugar, la etapa de análisis de la información obtenida por las entrevistas semiestructuradas a los cinco restaurantes sujetos de estudio, se desarrolló a través del método análisis cualitativo temático de textos, el cual cuenta con siete pasos a seguir. El método y los pasos se explican a detalle más adelante.

Finalmente, en la etapa de presentación de hallazgos se identificará la relevancia de los factores y variables que contribuyen a la Resiliencia Organizacional para los restaurantes de la investigación. Además, se cotejó esta información, a través de la observación no participante, entrevistas tanto a trabajadores de los restaurantes y a expertos en el subsector de restaurantes (ver Anexo F). Además, se realizaron las observaciones pertinentes con el registro de información en una guía, fotos a los sujetos de estudio y capturas de pantalla de sus servicios por internet (ver Anexo D y Anexo E). Así mismo, se contrastaron los resultados con la base teórica y empírica del tema. Esto para la formulación de las conclusiones.

2. Alcance y enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2014), la investigación puede contar con un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. Además, cabe la posibilidad de combinar los diferentes tipos de alcances según sea conveniente para la investigación.

La presente investigación se centra principalmente en el alcance descriptivo y exploratorio. En primer lugar, es de alcance descriptivo, pues “consiste en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que analice” (Hernández et al., 2014, p.80). Por ello, se describe la literatura teórica y empírica acerca de la Resiliencia Organizacional con el motivo de identificar el mejor modelo y sus factores. Además, se describen las características de los restaurantes sujetos de estudio en el contexto de pandemia por el covid-19.

En segundo lugar, también es de alcance exploratorio, pues se busca examinar un tema poco estudiado (Hernández et al., 2014). Como es el caso de la Resiliencia Organizacional de restaurantes MYPE en el contexto de crisis por la pandemia del Covid-19, el cual ha sido poco investigado y presenta poca evidencia empírica en el contexto peruano. Además, se espera explorar lo acontecido y sugerir nuevas investigaciones respecto a este fenómeno (Pasco & Ponce, 2018).

Por otro lado, la presente investigación se plantea desde un enfoque cualitativo para el desarrollo del objetivo principal. En ese sentido, según Pasco y Ponce (2018), con este enfoque se espera que el proceso de investigación se aborde de manera más profunda y con el empleo de instrumentos de medición más abiertos. Así mismo, permite obtener información más detallada de los escenarios, personas clave y conductas observables relacionados al objeto de estudio: la Resiliencia Organizacional. Además, es de tomar en cuenta que la investigación cualitativa es flexible y se enfatiza el trabajo de muestras pequeñas. Por ello, con los datos recolectados, permite una interpretación profunda del fenómeno a investigar (Pasco & Ponce, 2018). Para lograrlo, Herrera (2017) explica que son cinco pasos para desarrollar el proceso de investigación cualitativa: definición del problema, diseño del trabajo, recojo de datos, análisis de datos, e informe y validación de la información. No obstante, no se debe olvidar evaluar el contexto, el fenómeno y los participantes bajo una perspectiva holística. Así, los investigadores deben comprender la realidad de cada una de las experiencias de los participantes y considerar valiosa la información de todos los escenarios y personas, ya que es útil para la validez de la investigación (Taylo & Bogdan, 1987).

3. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación está conformado por la estrategia general y el horizonte temporal (Pasco & Ponce, 2018). Este es definido como el plan a

desarrollar para obtener la información requerida en la investigación (Hernández et al., 2014). Así, el método aplicado para la presente investigación fue un estudio de casos múltiples, con un periodo de tiempo determinado, en cinco restaurantes de comida criolla de Lima Centro. Se debe tomar en cuenta que en esta estrategia, “el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Pasco & Ponce, 2018, p. 47). Asimismo, Hernández et al. (2014) menciona que para un estudio de casos múltiples que pretende contar con una investigación a profundidad se recomienda de tres a cinco casos. Esto contribuye a que la comprensión del fenómeno sea amplia dentro de las empresas seleccionadas. Asimismo, para contextualizar el estudio, los investigadores realizan una estructura conceptual con la cual elaboran preguntas temáticas y contextuales respecto al estudio. De este modo, el estudio de casos múltiples es una herramienta de investigación útil para abordar temas poco conocidos, como es el caso de la Resiliencia Organizacional en restaurantes MYPE en Lima Metropolitana. De hecho, según Chetty (1996), esta es una de las herramientas más apropiadas para investigaciones de alcance exploratorio realizadas a MYPE. Sin embargo, se debe considerar que esta estrategia de investigación posee limitantes físicos, sociales y temporales, debido a la misma naturaleza del caso de estudio (Ceballos, 2009). Por todo lo anterior, la presente investigación utiliza los casos múltiples, los cuales son cinco restaurantes MYPES de comida criolla de Lima Centro.

4. Unidad de análisis y selección muestral

En una investigación de enfoque cualitativo el tamaño de la misma no es importante probabilísticamente, pues lo que se busca es la profundidad del fenómeno investigado (Hernández et al., 2014). Así, como ya se mencionó, este es un estudio de casos múltiples, no probabilístico y por conveniencia. Según Pasco y Ponce (2018), el muestreo no probabilístico se refiere a la selección de la unidad de observación tomando el criterio más conveniente para el investigador. No pretende brindar una representación estadística de una población, pero sí una aproximación al fenómeno organizacional investigado. Asimismo, la tipología de la investigación es por conveniencia porque el investigador selecciona la muestra por la facilidad de acceso a la fuente de información (Pasco & Ponce, 2018). Es importante recordar que la información proveniente del caso seleccionado es confiable, pues se cuenta con el contacto directo de los administradores y/o dueños encargados de la toma de decisiones en el restaurante. Esto origina un mayor grado de validez en la información brindada. Además, se cotejó esta información con entrevistas a los trabajadores y observación no participante de los restaurantes. De este modo, los criterios de selección fueron los siguientes.

Primero, debe ser un restaurante MYPE de comida criolla peruana, los cuales, debido a su carta, son los más representativos dentro del subsector de restaurantes, pues el 87% de los restaurantes ofrecen un menú criollo como ya se explicó en el anterior capítulo. Segundo, se optó por la ubicación de Lima Centro, ya que es la zona geográfica con más restaurantes en Lima, más de catorce mil (Ver Tabla 2).

Tabla 3: Número de restaurantes en Lima Centro por distrito

Lima Centro	14 635
Cercado de Lima	3309
La Victoria	2003
Santiago de Surco	1436
Miraflores	1000
Surquillo	836
San Miguel	785
Lince	755
Breña	695
Rímac	693
Lima Centro	14 635
Jesús María	648
San Borja	588
San Isidro	586
Pueblo Libre	504
Barranco	412
Magdalena del Mar	385

Adaptado de: INEI (2014)

Dentro de esta ubicación, el distrito con mayor cantidad de restaurantes es Cercado de Lima con más de tres mil y el que posee menos es Magdalena del Mar (INEI, 2014). Así, de los cinco restaurantes sujetos de estudio, cuatro son del distrito con más restaurantes y uno del que tiene menos. Por último, los restaurantes estudiados debían mantener actividad empresarial desde antes del año 2020, el cual fue el año de inicio de la pandemia por Covid-19. Por ende, los restaurantes sujetos de estudio afrontaron la pandemia y sobrevivieron a la crisis. En ese sentido, los restaurantes “El gran Bitute”, “Donato’s”, “El pacífico”, “Lima 141” y

“Los Esteros de Tumbes” cumplen con los tres criterios expuestos (Ver Tabla 1). Por ello, tomando en cuenta lo anterior se consideran a estos restaurantes como adecuados para el desarrollo de la investigación.

Como se muestra en la Tabla 1 (ver cap. 3), la unidad de análisis son los restaurantes MYPE de comida criolla de Lima Centro. De este modo, se realizaron observaciones no participantes y entrevistas a dueños o gerentes y trabajadores en los restaurantes sujetos de estudio. Del lado de los gerentes, que en algunos casos puede ser el dueño, son quienes toman las decisiones finales en las organizaciones. Del lado de los trabajadores, al igual que los gerentes, poseen suficientes experiencias y actitudes vividas en el periodo de pandemia importantes para reforzar el análisis de la información.

5. Técnicas de recolección de información

En la presente investigación, en primer lugar, la herramienta principal para obtener información fueron las entrevistas. En ese sentido, estas consisten de una conversación a profundidad entre el investigador y el entrevistado con el objetivo de recolectar información sobre el tema de estudio (Pasco & Ponce, 2018). De las tres variantes de esa técnica, en la presente investigación se emplea la entrevista semiestructurada, la cual requiere de una guía de entrevista (ver Anexo F, Anexo G & Anexo H) y consta de un conjunto de preguntas fundamentalmente abiertas que permiten la libre expresión del entrevistado y la facultad de agregar nuevas preguntas si es conveniente (Pasco & Ponce, 2018). Además, con la entrevista semiestructurada el investigador posee mayor grado de flexibilidad al momento de realizar la entrevista, ya que esta puede ajustarse dependiendo de la actitud y las respuestas de los entrevistados. Esto permite obtener mayor información, pues la entrevista se puede adaptar conforme se va realizando (Díaz et al., 2013). Por todo esto, se considera a la entrevista semiestructurada como la más adecuada para la recolección de datos en esta investigación. De igual importancia, la guía de entrevista fue formulada con base a la matriz de consistencia (ver Anexo I) para mantener el orden y garantizar la recopilación de la información. También, se comparó con la guía planteada por Bolaños (2020), quien igualmente utilizó el modelo de Resiliencia Organizacional de Kantur e Iseri-Say (2012). Sin embargo, para la presente investigación, se realizó una validación previa de la misma con investigadores de la Pontificia Universidad Católica del Perú, los cuales eran expertos en metodologías cualitativas y teoría de Resiliencia Organizacional: Martha Pacheco, experta en investigaciones sociales con enfoque cualitativo; Guiselle Romero, gestora pública con investigaciones relacionadas con la Resiliencia Organizacional. Con esto, se logró detectar las mejoras pertinentes, lo cual dio como resultado la guía de entrevista final (ver Anexos N)

En segundo lugar, se recopiló información por medio de la observación. De este modo, según Pasco y Ponce (2018) señalan que esta técnica tiene la finalidad de obtener información minuciosa y directa. Esta se puede separar entre observación participante y no participante. Por un lado, la participante tiene como objetivo una mayor comprensión del contexto de estudio (Kawulich, 2005). Así, es necesario que el investigador se involucre e interactúe con los diversos actores involucrados. Por otro lado, la observación no participante implica la recolección de información sin la necesidad de que el investigador se involucre activamente en el contexto estudiado con el objetivo de no influir en el comportamiento habitual (Pasco & Ponce, 2018). En ese sentido, en la presente investigación se realizará con la observación no participante, debido a que se busca observar la realidad de los sujetos de estudio y cómo el Covid-19 ha impactado en sus actividades cotidianas, pero sin influir en su funcionamiento. De esta manera, se puede observar el desarrollo de esta herramienta con el registro de la información mediante una guía de observación, la cual fue validada por Luis Wong, investigador y docente PUCP. Esta información fue obtenida por medio de las visitas realizadas a los sujetos de estudio. En complemento se presentan fotos de los sujetos de estudio y capturas de pantalla a sus plataformas digitales correspondientes (ver Anexo E).

6. Técnicas de análisis de información

Cabe recordar que la presente investigación posee una estrategia de estudios de casos múltiples, y en cuanto a su fiabilidad, se refleja en las etapas realizadas para la recolección de información y su análisis posterior. Para esto, primero se realizó la recolección de información a través de entrevistas semiestructuradas de las cuales se puede identificar patrones prestando atención al contenido explícito como inferido, tal como menciona Pasco y Ponce (2018). Posteriormente, se hace uso de la transcripción de información para facilitar la estructuración, análisis de la información y uso de herramientas informáticas. La estructuración de la información se hizo guiándose de los factores del modelo teórico, en este caso el de Kantur e Iseri-Say (2012), recordando que cada estudio requiere de su propio esquema de análisis (Hernández et al., 2014). De este modo, esto se realizó en sintonía con los factores del modelo, los cuales serán categorizados para, posteriormente, encontrar patrones y relaciones con la información empírica. Por último, para el análisis cualitativo de contenido, se utilizó la metodología planteada por Kuckartz (2014).

Según este último autor, el Análisis cualitativo de textos puede ser dividido en tres tipos: Temático, Evaluativo y de Construcción de tipos. En resumen, el primero es una evaluación y clasificación minuciosa del contenido empleada en investigaciones empíricas para su codificación. El segundo, como su nombre lo indica, evalúa, clasifica y valora la información, lo cual demanda un nivel alto de interpretación de la información para su codificación. El tercero, considerado el más complejo, se realiza en base a la codificación

previa por medio del primer o segundo método y se centra en la búsqueda de patrones y modelos multidimensionales. Entonces, teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación utilizará el primer método, el Análisis cualitativo temático de textos, para el procesamiento, codificación y análisis de la información recopilada con las entrevistas semiestructuradas. La decisión se basa, principalmente, en que el autor no recomienda utilizar los dos últimos tipos en investigaciones exploratorias o descriptivas, que son los alcances de la presente investigación, pues no se recopila la suficiente información requerida para los mismos con estos alcances. Posteriormente, siguiendo lo planteado por Kuckartz (2014), se aplicaron las siete fases que explican a detalle el tipo de análisis seleccionado, las cuales se describen a continuación.

La Fase 1 es el trabajo inicial con el texto, el cual es resaltar los pasajes importantes del texto y escribir memorandos. Para ello, se debe realizar una lectura detallada de las transcripciones de entrevistas realizadas y resaltar los pasajes considerados más importantes que son necesarios destacar. Además, se pueden realizar anotaciones y crear memorandos con el objetivo de registrar cosas interesantes usualmente ideas para desarrollar el análisis. Finalmente, se puede complementar con un resumen de los casos leídos. Esta fase fue realizada en la presente investigación para cada una de las entrevistas a los restaurantes tal como se puede observar en el Anexo J.

La Fase 2 desarrolla las principales categorías temáticas. Se plantea que las categorías serán los temas y subtemas que se extraen del marco teórico (ver Figura 1). Además, se pueden incluir nuevas categorías según se vayan explorando las entrevistas con los sujetos de estudio. Esto no ocurrió en la presente investigación, pues ya se contaba con un modelo teórico que plantea las categorías de factores y variables para el objeto de estudio, tal como aparece en la matriz de consistencia (ver Anexo I).

La Fase 3 se encarga del primer proceso de codificación empleando las categorías principales. Para ello, este proceso se realiza de manera secuencial, es decir, los investigadores trabajarán las transcripciones sección por sección para agregar pasajes realmente importantes a cada categoría establecida en la fase anterior. Es importante mencionar que un pasaje puede estar en varias categorías, pues puede estar relacionada a más de un tema. Además, para que la codificación sea comprendida por todos los lectores fuera de su contexto, los códigos elaborados deberán de ser nombrados de manera general y entendible (ver Anexo K).

La Fase 4 es cuando se compila todos los pasajes del texto que pertenecen a la misma categoría principal. Además, en la Fase 5 se crean subcategorías de manera inductiva basada en los datos para las categorías. Sin embargo, para esta investigación, la Fase 4 y 5

se realizaron de manera conjunta, pues las variables (subcategorías) ya se habían establecido para cada factor (categoría) en base a la revisión bibliográfica en el capítulo dos. Entonces, para el caso de esta investigación, las entrevistas fueron transcritas y codificadas en una matriz de hallazgos (ver Anexo L), siguiendo lo establecido por los factores (categorías) y variables (subcategorías) desarrolladas en el marco teórico. Es decir, se compiló la información siguiendo lo establecido por la Fase 4, pero de una forma más sencilla pues se contaba con una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo F, Anexo G, Anexo H) que ayudó en la organización de la información. Asimismo, la matriz de perfiles/hallazgos te permite tener un alcance completo en relación a lo que dicen todos los entrevistados sobre las categorías específicas, lo cual sirve de gran ayuda para el análisis de la información y los hallazgos más relevantes. Por ello, se emplean dos métodos: análisis horizontal y vertical. El primero te permite contar con una mirada general de la información brindada por el entrevistado (dueño/administrador del restaurante) sobre todas las categorías establecidas. La segunda resume toda la información extraída de una categoría, lo cual permite conocer las declaraciones de todos los participantes en relación a esa categoría.

La Fase 6 se enfoca en la realización del segundo proceso de codificación utilizando el sistema de categorías previamente elaboradas. Se menciona que es necesario un repaso de los textos (transcripciones) y asignar nuevamente los fragmentos codificados a las categorías y subcategorías definidas. Esto se realiza con el objetivo de contar con categorías y subcategorías bien diferenciadas para evitar confusiones. Sin embargo, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, este paso no fue necesario por parte de los investigadores, pues desde el inicio las variables se encontraban codificadas y definidas basados en un modelo teórico.

Finalmente, la Fase 7 es el análisis de las categorías y presentación de resultados. Para ello, la teoría plantea siete tipos de análisis a elección de los investigadores: análisis por cada principal categoría, relaciones entre subcategorías dentro de una categoría principal, relaciones entre las categorías, tablas cruzadas cualitativas y cuantitativas, representación gráfica y visualizaciones, resúmenes de casos e interpretación a fondo de determinados casos. Así, para la presente investigación se realizó el análisis por cada principal categoría en base a la matriz de hallazgos elaborada a partir del modelo teórico (ver Anexo L).

Adicionalmente, de acuerdo al objetivo general, para la identificación de la relevancia de los factores y sus respectivas variables, la presente investigación cualitativa propone medir estas a través de una condición de relevancia. Respecto a esto, Juan Carlos Rivero, experto en Resiliencia Organizacional, menciona que al ser un tema subjetivo si corresponde determinar una condición de relevancia para los elementos que la conforman (J. Rivero, comunicación personal, 8 de julio del 2022).

Por lo tanto, como se observa en la tabla 3, los cuatro factores están conformados por tres variables para cada uno. La relevancia de estas variables se identificará a través de sus indicadores respectivamente, los cuales fueron planteados de acuerdo a la teoría desarrollada en el capítulo dos (ver Anexo K). De esta manera, la presente investigación tomará en cuenta a los indicadores que se hayan identificado en los cinco restaurantes sujetos de estudio. Cabe destacar que la identificación se hizo tras el análisis de las entrevistas a los dueños o gerentes de los restaurantes siguiendo los pasos del modelo de análisis cualitativo de Kuckartz (2014) (ver Anexo L). Esto se refuerza con entrevistas a trabajadores que hayan laborado durante la pandemia (ver Anexo F). Luego, las variables serán relevantes cuando se hayan identificado todos sus indicadores cumpliendo la condición anterior. En el caso de la relevancia de los factores de Resiliencia Organizacional del modelo de Kantur e Iseri-Say, se identifican como tal si al menos una de las variables es relevante. Esto es así pues según el modelo teórico las variables son la representación de los factores que contribuyen a la resiliencia organizacional. Por último, se cotejó la relevancia de los factores y variables hallados con la opinión de expertos en Resiliencia Organizacional y en el subsector de restaurantes.

Tabla 4: Indicadores de las variables del modelo

Factores	Variables	Indicadores
Postura Perceptiva	Sentido de realidad y sabiduría	La organización es consciente de posibles eventos inesperados
		La organización conocía a su competencia (consciente de su entorno)
		La organización conocía a sus clientes (consciente de su entorno)
		La organización conocía sus fortalezas y vulnerabilidades
	Percepciones positivas	Existencia de la disposición hacia la resolución de problemas
		Existencia de aprendizaje en situación de crisis
	Compromiso unificado	Existencia de cohesión entre los trabajadores durante una crisis
Existencia del compromiso y predisposición de los miembros para la regeneración de la organización después de una crisis		
Integridad Contextual	Participaciones de los trabajadores	Los empleados brindan ideas de solución ante un problema
		La supervisión de los empleados no es alta
	Interacciones compatibles	Existencia de trabajo en equipo y coordinación efectiva entre los trabajadores
		Existencia de una comunicación fluida y eficaz entre los equipos de trabajo
	Ambiente de apoyo	Existencia de un ambiente de apoyo en la organización para el manejo de ansiedad y ambigüedad

Tabla 3: Indicadores de las variables del modelo (continuación)

Factores	Variables	Indicadores
Capacidad Estratégica	Disponibilidad de recursos	Disponibilidad de recursos tangibles cuando inicia una crisis (financieros)
	Capacidad del empleado	Trabajadores con competencias en su área útiles para la organización
	Estrategia enfocada	Existencia de una estrategia que brinde dirección para enfrentar el inicio de la crisis
La estrategia es clara para los trabajadores		
Actuación Estratégica	Creatividad	La organización (jefe/gerente) es capaz de plantear acciones completamente nuevas ante una crisis
		Los empleados son capaces de plantear ideas nuevas ante una crisis
	Flexibilidad	La organización (jefe/gerente) es capaz de implementar y acoplar nuevas acciones espontáneas con las ya establecidas
	Proactividad	La empresa toma la iniciativa en enfrentar una crisis
		Existe tolerancia a la ambigüedad en la empresa

7. Evaluación de la validez y Confiabilidad

La presente investigación requiere el cumplimiento de validez y fiabilidad para la calidad que la misma pueda tener. Para ello, se alude al profesionalismo de la conducción metodológica (Pasco & Ponce, 2018). Del lado de los instrumentos, la guía de entrevistas fue realizada, en un primer momento, en base a la elaborada en el estudio de Bolaños (2020). Sin embargo, con el asesoramiento de los profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú Guiselle Romero y Martha Pacheco, se planteó una nueva versión adaptada para el contexto de los restaurantes MYPE de comida criolla peruanos. Por otro lado, respecto al análisis de los hallazgos, se contó con la validación y asesoramiento pertinente de expertos en MYPES y en el subsector de restaurantes como Renato Gandolfi, María Lucía Rouillon y Clara Carrasco. Además, se realizaron observaciones no participantes y se entrevistó a los trabajadores que laboraron antes y durante el periodo de pandemia para la triangulación de la información obtenida de los gerentes o dueños de los restaurantes. Finalmente, es importante mencionar que las observaciones no participantes a los sujetos de estudio se realizaron en cuatro oportunidades con fecha 07 y 08 de junio del 2022, 16 de diciembre del 2022 y 11 de enero del 2023.

8. Ética de la investigación

Para concretar la recolección de información de los sujetos de estudio, es necesario tener claro los principios de la ética de la investigación. Estos son: “la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados,

teniendo en cuenta los beneficios y costos derivados respecto de la propia organización” (Pasco & Ponce, 2018, p. 61).

En cuanto a la confidencialidad de la información, cada entrevistado autorizó el consentimiento informado. Estos entrevistados son los gerentes o dueños de los restaurantes, los trabajadores y expertos. Este consentimiento deja en claro el tema de investigación, el objetivo a alcanzar y la explicación de que no se utilizará la información para otros fines salvo para fines académicos (Pasco & Ponce, 2018)

Finalmente, en cuanto al uso adecuado de los datos, se entregará el trabajo de investigación concluido a los participantes con dos motivos: ser transparentes con el uso de la información que nos brindaron y que el trabajo de investigación les sea conocimiento útil en la búsqueda continua de la Resiliencia Organizacional.

En síntesis, en este capítulo se desarrolló la metodología de la presente investigación. De este modo, se cuenta con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo exploratorio. Esto es así debido a las características del objeto de estudio. Además, la investigación se realizó a través de un estudio de casos múltiples, siendo cinco los casos estudiados. Estos debían ser restaurantes MYPE de comida criolla que tuvieran actividad desde antes del 2020 y se encontraron en Lima Centro. La información de los casos de estudio se recopiló por medio de observaciones y entrevista semiestructuradas. Estas fueron revisadas en conjunto con expertos en investigación cualitativa como en Resiliencia Organizacional. Finalmente, para el análisis de la información obtenida se siguió la metodología expuesta por Kuckartz (2014) y se determinaron criterios para la relevancia de los factores de Resiliencia Organizacional con miras a cumplir el objetivo de la presente investigación.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrollan los hallazgos obtenidos de la investigación realizada en los restaurantes MYPES de comida criolla seleccionadas de Lima Centro, siguiendo el objetivo de identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de estos durante la pandemia por el Covid-19 entre los años 2020-2021. Así, se realizaron observaciones no participantes de cada restaurante y entrevistas a gerentes, trabajadores y a expertos del sector que complementan el análisis de este capítulo.

1. Procesamiento de información de trabajo de campo

Como se detalló en el capítulo anterior, el proceso de análisis de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a gerentes y/o dueños de los restaurantes MYPES de comida criolla seleccionadas en Lima Centro se desarrolla a través de las siete fases del Análisis cualitativo temático de textos propuesto por Kuckartz (2014).

Recordando, los factores (categorías) agrupan a las variables (subcategorías), según el modelo de Resiliencia Organizacional (ver figura 1 en cap. 2). Asimismo, estas variables se identifican a través de indicadores planteados según la teoría (ver Anexo K). Luego, continuando con las 7 fases de análisis cualitativo temático, se agrupa la información obtenida de las entrevistas de acuerdo a la codificación previa y se evalúa según los criterios de relevancia presentados en el capítulo anterior. Finalmente, siguiendo el objetivo de este capítulo, se realiza un análisis de los hallazgos de las variables del modelo seleccionado complementado con la literatura revisada en el capítulo dos, comentarios de algunos trabajadores seleccionados, observaciones y las validaciones de expertos.

2. Presentación de hallazgos centrales

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida de las entrevistas de los cinco restaurantes MYPES de comida criolla seleccionadas en Lima Centro que parte del trabajo de triangulación con la teoría, la observación no participante, y las entrevistas a los trabajadores y expertos del sector. Este análisis cuenta con el objetivo de identificar los factores y variables, propuestos por Kantur e Iseri-Say (2012), relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de estos durante la pandemia por Covid-19 entre los años 2020-2021 (ver Anexo I). Es importante recordar que se sigue el criterio de relevancia planteado en las técnicas de análisis de información del capítulo cuatro de la presente investigación.

2.1. Variables del factor Postura Perceptiva

El presente factor está conformado por tres variables: Sentido de la realidad y sabiduría, Percepciones positivas y Compromiso unificado. A continuación, para determinar su relevancia, se realizará un análisis de las variables y sus respectivos indicadores (ver Anexo K).

2.1.1. Sentido de la realidad y Sabiduría

La primera variable, según la teoría, se refiere a la compatibilidad entre la imagen que posee el restaurante de sí mismo y la realidad en la que opera. De este modo, se espera que las empresas sean conscientes de posibles eventos inesperados, conozcan a su competencia, conozcan a sus clientes y sepan sus fortalezas y vulnerabilidades (Kantur e Iseri-Say, 2012). De esto, se desprenden cuatro indicadores: la organización es consciente de posibles eventos inesperados, conoce a sus clientes, conoce su competencia, y conoce sus fortalezas y vulnerabilidades.

Como primer indicador, se identificó que ninguno de los cinco restaurantes criollos estudiados era consciente de posibles crisis antes de la pandemia. De este modo, por ejemplo, el gerente del restaurante Donato's menciona que no creía que la situación de la pandemia duraría tanto y que no era consciente del perjuicio que generaría en la empresa (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022). Esta situación fue similar en los demás restaurantes estudiados, ya que no se encontraban preparados para afrontar la crisis vivida entre los años 2020 y 2021. Sin embargo, cuatro de los cinco restaurantes mencionaron que tras ese periodo de crisis, se encontraban mucho más atentos a posibles eventos de riesgo.

En segundo lugar, se evidenció que todos los restaurantes seleccionados conocen a sus clientes, ya que pueden definir un perfil específico de estos. De este modo, para los restaurantes ubicados en Cercado de Lima sus clientes eran oficinistas, turistas y personas de paso. Esto se comprobó en las observaciones realizadas en los restaurantes sujetos de estudio. Adicionalmente, se identificaron como clientes a familias y grupos de amigos. Sin embargo, como menciona el gerente del restaurante "El Gran Bitute", durante el periodo de pandemia, esta situación cambió, pues los oficinistas se encontraban haciendo trabajo remoto y hubo menos turismo (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). En general, la clientela de todos los restaurantes seleccionados fue afectada por la crisis. Por ejemplo, el gerente de "Los Esteros de Tumbes", ubicado en Magdalena del Mar, Jorge Chinchay, mencionó que, antes de la pandemia, sus clientes eran personas mayores muy tradicionales, pero que por el aislamiento cambiaron a un perfil más joven, moderno y tecnológico (J. Chancay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). Especialmente, son

jóvenes adultos que asisten en grupo al restaurante, los cuales fueron identificados en el trabajo de observación.

En tercer lugar, del lado de la competencia, tres de los cinco restaurantes evidenciaron conocer a sus competidores: “Lima 141”, “Los Esteros de Tumbes” y “El Gran Bitute”. Por ejemplo, el gerente de “Los Esteros de Tumbes” tiene conocimiento de competidores formales, como otros restaurantes, e informales, como los vendedores de comida por redes sociales (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). Así, estos tres restaurantes sí tienen conocimiento de sus competidores. Asimismo, se observaron restaurantes marinos, pizzerías, sandwicherías, criollos y chicharronerías en la misma zona. Por otro lado, los dos restaurantes que no conocían a todos sus competidores solo consideraban a restaurantes que se encontraban contiguos y no poseían conocimiento respecto a estos. Por ejemplo, el gerente del “Pacífico” mencionó que sus competidores eran solo los restaurantes de su cuadra, pero desconocía su funcionamiento o la calidad de los platos que servían (comunicación personal, 08 de junio de 2022). Es decir, no son conscientes de sus competidores.

En cuanto a conocer sus fortalezas y vulnerabilidades, los cinco restaurantes estudiados fueron capaces de mencionar fortalezas en sus organizaciones. Sin embargo, solamente dos fueron conscientes de alguna vulnerabilidad: “Donato 's” y “El Gran Bitute”. De este modo, el gerente de “Donato 's” mencionó que un aspecto vulnerable en su negocio es la atención, la cual podría mejorar (A. Huarez, comunicación personal, 07 de junio de 2022). Así, debido a la observación no participante se identificó que la atención del pedido puede tomar unos minutos. Por otro lado, el gerente de “El Gran Bitute” mencionó que una vulnerabilidad es el posicionamiento en redes sociales, ya que es un aspecto nuevo para la organización (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). Sin embargo, se observó que se están realizando esfuerzos para cambiar esto. Así, su red social con mayor actividad es Facebook, el cual se mantiene activo publicando platillos de su menú, precios del mismo y fotos de sus clientes.

Entonces, se identifica que ninguno de los restaurantes estudiados era consciente de posibles eventos inesperados antes de la pandemia. Sin embargo, esta situación cambió tras la crisis y puso en un estado de mayor alerta a los gerentes de los restaurantes. Además, la mayoría de estos, desconocían sus competidores y las vulnerabilidades de sus organizaciones. Por otro lado, los cinco restaurantes conocían a sus clientes y las fortalezas organizacionales por las que estos acudían a sus locales. Sobre ello, Renato Gandolfi, en su experiencia con MYPES peruanas, menciona que puede que solo el dueño reconozca en qué son buenos, en qué son malos y qué deben fortalecerse, pero puede que no lo comuniquen a los demás miembros de la organización o en el caso que lo hagan no necesariamente tienen

estructurada de una forma en que les sea útil (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022). Sin embargo, esto es diferente a lo descrito en el estudio de restaurantes suecos de Makichi y Otu (2021). Los autores mencionan que una de las características de los restaurantes que estudiaron fue la capacidad de los gerentes para observar el entorno y saber adelantarse a los problemas.

Finalmente, esta investigación considera al Sentido de Realidad y Sabiduría como una variable no relevante para los sujetos de estudio, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior. Esto debido a que se identificó solo dos de los cuatro indicadores de la misma en los restaurantes estudiados (ver Anexo L). Así, se observó que los restaurantes conocen a sus clientes y son conscientes de sus fortalezas. Esto ocurre posiblemente porque son elementos que hay que tomar en cuenta en las operaciones diarias del restaurante. Sin embargo, al pasar a la identificación de eventos de riesgo que puedan afectar su negocio o la competencia que poseen, existe mayoritariamente un desconocimiento.

2.1.2 Percepciones Positivas

La variable Percepciones positivas parte de la base teórica de que las empresas deben poseer una disposición a la resolución de problemas sobre todo en momentos de crisis. Así, estas optan por afrontarlos y buscar una solución en lugar de evitarlos. Además, deben ser conscientes de las enseñanzas que esta experiencia puede ofrecer (Kantur e Iserly-Say, 2012). De esto, se desprenden dos indicadores: disposición a la resolución de problemas y el aprendizaje en momentos de crisis.

Por un lado, en los cinco restaurantes seleccionados se evidenció disposición hacia la resolución de problemas. Esto fue esencial al inicio de la pandemia, pues fue un problema nuevo e inesperado para las organizaciones. De este modo, esta disposición fue útil para superar la adversidad generada por la pandemia y continuar con sus negocios en los años posteriores al 2020 y 2021 teniendo en cuenta de que muchos restaurantes no lo hicieron, como se evidenció en el marco contextual. Por ejemplo, se puede observar el caso del restaurante “El Gran Bitute” cuyo gerente señaló que, tras el cierre obligatorio por pandemia, se buscó inmediatamente nuevas acciones posibles para una futura apertura, pues el contexto era diferente (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). Respecto a ello, Emerson Hermoza, jefe de cocina de “El Gran Bitute”, menciona que no fue fácil, pues se presentaron ciertos problemas en el transcurso de ese periodo como la falta de personal principalmente por temas personales. Ante esto, los miembros de la organización apoyaban a sus colegas cubriendo sus turnos (E. Hermoza, comunicación personal, 15 de agosto de 2022). Otro caso es el acontecido en “Los Esteros de Tumbes”, Yoselyn Gómez,

parte del equipo de administración, menciona que fue el tema del delivery lo que provocó ciertos problemas. Esto es porque era una herramienta nueva para la empresa, la cual no estaba totalmente adaptada en temas de diseño de empaquetado. Esto supuso un periodo de prueba y error hasta conseguir la mejor presentación para los clientes (Y. Gómez, comunicación personal, 06 de septiembre de 2022). Cabe mencionar que en la observación realizada al restaurante se comprueba que aún mantiene el servicio de delivery a través de una aplicación especializada en ese servicio.

Por otro lado, respecto al aprendizaje en el contexto de pandemia, los cinco gerentes de los restaurantes estudiados mencionaron que esta fue una profunda experiencia de aprendizaje. Así, fueron capaces de señalar enseñanzas principales, las cuales les ayudaron a afrontar la pandemia entre los años 2020 y 2021. De este modo, algunas de las principales son la perseverancia, la flexibilidad y la precaución. En relación a esto, por ejemplo, el gerente de “Los Esteros de Tumbes”, Jorge Chinchay, menciona que el restaurante se encontraba en muy mala posición económica, por lo cual tuvo que aprender a flexibilizar ciertas acciones para poder superar la crisis. Además, menciona que sin ese pensamiento no habrían logrado mantener sus operaciones (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). En general, los trabajadores de estos restaurantes añadieron que se aprendió a ser más responsables, estar más unidos como equipo y contar con una mejor higiene en el trabajo. Respecto a ello, Milagros Orihuela, trabajadora de “El Pacífico”, menciona que era un aprendizaje necesario, porque estaban pasando por una experiencia muy fuerte y que era su deber cuidar el negocio y su trabajo (M. Orihuela, comunicación personal, 15 de agosto de 2022). Adicionalmente, respecto al trabajo de observación a los sujetos de estudio, se observa que en todos los restaurantes se mantiene una buena higiene tanto del local, muebles y platillos como parte del aprendizaje de la pandemia. Por ejemplo, a pesar de que ya no es obligatorio el protocolo de seguridad por el covid-19, los trabajadores mantienen el uso de las mascarillas.

Entonces, se puede observar el cumplimiento de esta variable en los cinco restaurantes de comida criolla de Lima Centro, pues adoptar estas características era necesario para superar el periodo de crisis por Covid-19 y sus respectivas cuarentenas obligatorias que significaban el cierre temporal de los locales. Así mismo, los cinco gerentes consideraron a la pandemia como una experiencia de aprendizaje que impulsó la adaptación de nuevas características en sus negocios los cuales no estaban en sus planes. Sobre estos hallazgos, Clara Carrasco, experta en el subsector de restaurantes, resalta la importancia de que los restaurantes actuaran rápidamente en resolver los problemas que iban surgiendo en ese periodo y la capacidad de mantener una mentalidad fuerte para continuar con sus negocios. Además, afirma que esta experiencia fue enriquecedora para el aprendizaje del

subsector (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022). De hecho, esto concuerda con la investigación de Vásquez et al. (2017), pues identificaron que el aprendizaje regenerativo, concepto similar a la presente variable, es una característica de las organizaciones resilientes, la cual permite generar nuevas formas de trabajo.

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, se puede determinar que la variable Percepciones Positivas es relevante para los casos estudiados, pues se encontró presencia de todos los indicadores en los cinco restaurantes estudiados: la disposición a la resolución de problemas y el aprendizaje en situaciones de crisis (ver Anexo L). Así, el primero es necesario pues demuestra la decisión de afrontar la crisis, lo cual fue favorable para los casos estudiados, ya que los cinco lograron sobrevivir a la pandemia. Esto es respaldado en la entrevista a María Rouillon quién mencionó que en los restaurantes siempre debe haber la prestación a la resolución de problemas especialmente promovido por los superiores a cargo de los restaurantes (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022). En cuanto al segundo, el aprendizaje dejó enseñanzas que se espera que los gerentes sigan aplicando. Sobre ello, Renato Gandolfi añade que es importante ver cómo se integra ese aprendizaje a la cultura de la empresa, el cual no será perfecto pues posiblemente se comentan errores similares a lo largo de su vida empresarial (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022). Sin embargo, se espera que esto se vaya puliendo con el tiempo.

2.1.3. Compromiso unificado

La tercera variable en este factor es el Compromiso unificado de la cual la teoría menciona que una empresa debe contar con trabajadores unidos y participes en la regeneración de su empresa frente a una crisis (Kantur e Iseri-Say, 2012). Por ello, se plantean dos indicadores: existencia de cohesión entre los trabajadores y existencia de compromiso de los miembros para la regeneración de la empresa.

Respecto a la cohesión entre trabajadores, no es una característica en las organizaciones estudiadas. Uno de los motivos posibles es la manera en que están organizadas estas MYPES. En relación a esto, el gerente de “El Gran Bitute” mencionó que no creía que hubiera cohesión entre los trabajadores debido al desorden entre las funciones (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). Pensamiento que es compartido por el gerente de “Los Esteros de Tumbes”, quien considera que cada trabajador está más pendiente de sí mismo y busca su propio beneficio (comunicación personal, 16 de junio de 2022). Así, esta falta de cohesión se complica más debido al aumento de la rotación de personal en el subsector provocado por la pandemia. En general, en las observaciones se pudo ver que los trabajadores cuentan con una buena coordinación al momento de realizar

alguna actividad. Sin embargo, en cuanto hay tiempo de descanso, se ve que la convivencia entre los trabajadores es limitada.

Respecto al compromiso y predisposición de los miembros para la regeneración de la empresa, se encontró que estuvo presente en tres de los cinco restaurantes de comida criolla. De este modo, el gerente de “Lima 141” menciona que su equipo, para hacer frente a la crisis, cambió de mentalidad por una que da más importancia a ser cuidadosos y atentos con los clientes (R. Burgo, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Este aspecto se evidencia aún más en el restaurante “Donato’s”. Así, el gerente, Diego Miranda, mencionó que fueron los trabajadores quienes tomaron la iniciativa de abrir el restaurante tras el cierre obligatorio decretado por el gobierno y que por ello se motivó a reactivar las operaciones (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022). En general, mediante las observaciones realizadas a los sujetos de estudio, se pudo identificar que los trabajadores de estos estaban comprometidos en mostrar una actitud servicial y cordial a los clientes tanto fuera como dentro del local.

Entonces, en ninguno de los casos estudiados se identificó el indicador de cohesión entre los miembros. Sin embargo, sí se identificó el segundo, compromiso por la regeneración de la empresa, en tres de los cinco restaurantes: “Donato’s”, “Lima 141” y “El Pacífico”. Así, los trabajadores influenciaron en la reapertura de los restaurantes de comida criolla estudiados. Esto posiblemente por el deseo de continuar con sus trabajos. Para ambos casos, Renato Gandolfi, en calidad de experto, menciona que la figura del gerente o dueño debe ser clave, pues este debería incentivar el compromiso de manera constante y una forma de hacerlo es con su participación activa en la organización (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022).

Finalmente, en el presente estudio, la variable Compromiso Unificado no es relevante, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior. Esto debido a que en tres de los casos estudiados se identificó solo uno de los indicadores de la variable (ver Anexo L). Así, si bien los trabajadores ayudaron en la reapertura de los restaurantes de comida criolla, su compromiso se justificó por el deseo individual de conservar sus empleos. Esta situación fue similar en la investigación de Makichi y Otu (2021), ya que los investigadores encontraron que el alto nivel de compromiso de los trabajadores estuvo vinculado al objetivo de mantener sus puestos de trabajo. Otro caso similar sucedió en el estudio realizado por Bolaños (2020), pues la autora menciona que durante épocas de crisis los trabajadores de las MYPES elevan el compromiso debido a que estos dependen económicamente de las empresas.

En conclusión, respecto a la Postura Perceptiva, este factor posee tres variables: Sentido de la Realidad y Sabiduría, Percepciones positivas y Compromiso unificado. Sin embargo, en la presente investigación se encontró que, para los cinco restaurantes de comida criolla estudiados, solo la segunda es relevante, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y el análisis previo. En el caso de la variable Sentido de la Realidad y sabiduría no fue relevante debido a que se identificó que los restaurantes estudiados no poseían conocimiento suficiente respecto a su competencia y vulnerabilidades frente a posibles eventos inesperados. Respecto a la variable Compromiso Unificado, se encontró que no es relevante, pues no se identificó cohesión entre los trabajadores de los restaurantes estudiados y el compromiso sólo se identificó en tres de los cinco restaurantes. Esto motivado principalmente por el deseo de mantener sus empleos. Del lado de la variable Percepciones Positivas, fue relevante para los restaurantes de comida criolla estudiados. Esto debido a que mostraron una predisposición hacia la resolución de problemas y aprendizaje en situaciones de crisis, características que les permitió superar diferentes dificultades propias del periodo. Sobre esta variable, Renato Gandolfi, en base a su experiencia en MYPES peruanas, considera que es importante antes, durante y después de una crisis. Además, menciona que es una característica que se adapta en cada empresa, pero que en su mayoría es impulsado por los dueños o gerentes debido a la alta rotación en los restaurantes (R, Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022).

2.2 Variables del Factor Integridad Contextual

El presente factor está compuesto por tres variables: Participación de los trabajadores, Interacciones compatibles y Ambiente de apoyo. A continuación, para determinar su relevancia, se realizará un análisis de las variables y sus respectivos indicadores (ver Anexo K).

2.2.1. Participación de los trabajadores

En cuanto a la variable participación de los trabajadores, recordando que esta contribuye a un actuar adecuado de los empleados ante una crisis. Así, como se vio en el marco teórico, los empleados deben participar en la toma de decisiones y ser eficientes debido al empoderamiento que se promueve (Kantur e Iseri-Say, 2012). Esto permitirá a las organizaciones ser más ágiles ante las crisis. En ese sentido, esta posee dos indicadores: Baja supervisión a los empleados y la capacidad de los empleados de brindar a la organización ideas nuevas.

Primero, respecto al indicador de bajo nivel de supervisión a los empleados, todos los gerentes entrevistados mencionaron que para el primer año de la pandemia mantenían una supervisión alta sobre las actividades de sus trabajadores. Los motivos a resaltar son la falta

de experiencia de nuevos trabajadores, la inestabilidad de sus negocios por la coyuntura y la constante supervisión sanitaria por parte de sus municipios. Esto provocaba que los gerentes o dueños estén siempre pendientes de cada acción de sus empleados, situación que se observó pues en cada visita los gerentes se encontraban en los restaurantes supervisando. Un ejemplo claro es el restaurante “El Pacífico” cuyo dueño menciona que no solo considera necesario la alta supervisión por las razones anteriores, sino que es parte de su cultura como organización (A. Huarez, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Sin embargo, tres de los cinco entrevistados, progresivamente, tomaron iniciativas para reducir el nivel de supervisión. Esto a través de dos formas: contratando personal con experiencia en el rubro o brindando capacitaciones. Los restaurantes fueron “Donato 's”, “El gran Bitute” y “Lima 141”. Por ejemplo, Roberto Burgos, el gerente de “Lima 141”, menciona que logró capacitar a su equipo de trabajo para cada área del restaurante, lo cual le permitió delegar algunas funciones (R. Burgos, comunicación personal, 08 de junio de 2022).

Segundo, respecto al indicador vinculado a si los empleados son capaces de brindar ideas ante problemas, tres de cinco entrevistados mencionaron que promueven y valoran las buenas ideas de los trabajadores en beneficio de la empresa. Estas se dan principalmente por medio de una comunicación informal en los espacios libres de las horas laborales. Por ejemplo, está el caso de “Donato's”, el gerente Diego Miranda menciona que acepta las propuestas de los trabajadores cuando considera que las ideas mejorarán el negocio. Las ideas que ha ido recogiendo en todo el periodo de pandemia han sido relacionadas a nuevos platos de comida, nuevas presentaciones de los platos y la creación de redes sociales para ampliar la clientela (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022). De hecho, los restaurantes abiertos a recibir ideas de los empleados son de los que tienen al dueño como gerente y no cuentan con un directorio o ente superior en su organigrama como “Donato's”, “El Gran Bitute” y “El Pacífico”.

Entonces, solo en dos de los cinco restaurantes sujetos de estudio se identificaron la variable participación de los trabajadores: “Donato 's” y “El Gran Bitute”. De acuerdo a esto, el profesor Renato Gandolfi señala que el control y la supervisión son pilares de la gestión y deben estar presentes en las organizaciones. Así, la autonomía es algo que deben ganarse los trabajadores (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022). Sin embargo, en los restaurantes estudiados, debido a la alta rotación y a la crisis provocada por la pandemia, la supervisión fue una variable común entre estos. Además, se identificó que los restaurantes donde el dueño tiene contacto directo con los trabajadores son más propensos a recibir e implementar ideas de los mismos.

Finalmente, de acuerdo con el criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y el análisis previo, esta investigación considera que no es una variable relevante para los

restaurantes sujetos de estudio debido a que la totalidad de sus indicadores solo se identificaron en dos de los mismos (ver Anexo L). De hecho, en cuanto a la participación de los trabajadores en proponer nuevas ideas se encontró que esto no sucede en restaurantes que cuentan con un directorio y un gerente que no es el dueño. Además, en cuanto a la alta supervisión se encontró que esta se mantiene porque probablemente la empresa cuenta con mucho personal inexperto o porque es considerada una característica propia de las MYPE peruanas y del mismo sector. Cabe resaltar que dicho hallazgo coincide con la investigación de Bolaños (2020), quien menciona que esta variable no es fomentada en sus MYPES de servicio sujetos de estudio, pero que sí existe por voluntad propia de los trabajadores, quienes de manera innata tratan de ser partícipes en la supervivencia de la organización.

2.2.2 Interacción compatible

En cuanto a la variable interacción compatible, refiere a la capacidad de generar conocimiento y confianza en la organización y fomenta que la búsqueda de soluciones ante una crisis sea lo más sencillo posible (Kantur e Iseri-Say, 2012). En ese sentido, cuenta con dos indicadores: la comunicación eficiente y trabajo en equipo. De este modo, cuatro de cinco gerentes entrevistados mencionaron a los dos indicadores de la variable como importantes en su empresa. Además, a excepción de uno, todos mencionaron que respecto a la variable fueron evolucionando positivamente durante el periodo de pandemia. Por ejemplo, el administrador de “Lima 141”, Roberto Burgos, menciona que antes la comunicación entre los mismos trabajadores y con él era más formal y no tan cercana como sí lo fue durante y después de la pandemia (R. Burgos, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Respecto a esto, se observó que el gerente se encontraba presente y era accesible para conversar con los trabajadores. Además, cree que la comunicación ha mejorado por las mismas circunstancias vividas debido al tema de salud, pues se pedía comunicación constante para saber el estado de cada trabajador. También, considera que mostrar interés genuino por la salud de los trabajadores durante la crisis hizo que los empleados confiaran más en la empresa. Caso contrario a lo ocurrido en “Los Esteros de Tumbes”, el gerente, Jorge Chinchay, menciona que a causa de la pandemia se tuvo que buscar nuevo personal, el cual no contaba con mucha experiencia en el rubro lo que afectó en la comunicación con él y entre los mismos trabajadores. Añade que este nuevo personal necesitaba más explicación sobre las tareas que debían realizar y que surgían malentendidos por la forma en que se daban las órdenes. Esto causaba demoras en la atención de los clientes sobre todo en horarios de alta demanda (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

De igual importancia, en cuanto al trabajo en equipo ocurre algo parecido, pues, si bien se promovía en los restaurantes por ser una característica importante para las horas de alta demanda, no lograba consolidarse hasta que comenzó el periodo de pandemia

exceptuando a un restaurante: Los Esteros de Tumbes. Así, este trabajo en equipo se caracteriza por la confianza y respeto durante los horarios de trabajo. De este modo, en los restaurantes estudiados se observó un trato cordial entre los trabajadores. Sin embargo, la predisposición a ayudar a los compañeros no se evidenció. Asimismo, como menciona Diego Miranda, administrador de “Donato 's”, esta actitud posiblemente haya sido influenciada por la necesidad de mantener su trabajo y, por ende, recibir un ingreso salarial seguro en la coyuntura que se encontraban (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022).

Entonces, en cuatro de los cinco entrevistados se evidenció la existencia de interacción compatible. Así, para los sujetos de estudio, se observa que va acompañada del nivel de experiencia de los trabajadores, pues se requiere al menos una ligera experiencia en el rubro de restaurantes para evitar los problemas como los que atravesó, por ejemplo, el restaurante “Los Esteros de Tumbes”.

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, esta investigación considera que no es una variable relevante, pues no cumple con los criterios de evaluación planteados. Es decir, se identificó los indicadores en cuatro de los cinco restaurantes (ver Anexo H). Sin embargo, se resalta la apertura que posee la mayoría de los gerentes entrevistados en incentivar la comunicación grupal eficiente. Es un atributo necesario en el rubro en el que trabajan donde generar demoras por una comunicación deficiente puede producir molestias y pérdida de clientes en horarios de alta demanda, según la experta en el subsector María Rouillon (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022). Sobre esto, Makichi y Otu (2021) señalan en sus hallazgos, enfocados en restaurantes suecos, que la comunicación eficaz es un atributo importante para la resolución rápida de problemas que podrían afectar a los clientes sobre todo en periodos de crisis como la pandemia.

2.2.3. Ambiente de apoyo

La variable se puede identificar cuando los compañeros son capaces de ayudar a sus similares que no tienen la capacidad de realizar ciertas labores, especialmente en épocas de crisis y sirve para el manejo de la ambigüedad (Kantur e Iseri-Say, 2012). Así, ésta posee como indicador la existencia de un ambiente de apoyo. De acuerdo a ello, todos los restaurantes sujetos de estudio afirmaron que es importante contar con un ambiente de apoyo en el trabajo. Sin embargo, en solo dos de los cinco restaurantes, se identificó la implementación de diferentes formas de incentivo para lograr ese ambiente. Por ejemplo, el gerente de “Lima 141”, Roberto Burgos, menciona que se implementan filtros en la selección del personal en pro de un buen ambiente de trabajo; se implementan inducciones y capacitaciones para que el nuevo personal entienda cómo desempeñarse en la empresa tanto

en sus funciones como con sus compañeros; y se mantiene una rápida respuesta a solucionar rencillas entre compañeros (R. Burgos, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Asimismo, el gerente de “El Gran Bitute”, Enrique Santibañez, menciona que en el periodo de pandemia el personal no tenía inconveniente en cubrir el puesto de un compañero que no se encontraba disponible por temas de salud. Específicamente, esto es promovido por breves charlas, entre el gerente y empleado, con el motivo de felicitar las actitudes demostradas o aconsejar evitar actitudes que no contribuyen a la empresa (E. Santibañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). Sin embargo, en los casos mencionados, se observó que los trabajadores solo se encontraban atentos a sus propias tareas. Una situación similar es el caso de “Los Esteros de Tumbes” donde, según su gerente, existe la formación de pequeños grupos donde la cooperación es solo entre ellos. Esto se observó en las horas con poca clientela. Además, menciona que un aspecto a mejorar es el área de RR.HH. el cual solo ve temas administrativos relacionados a los pagos y vacaciones de los empleados, pero no se enfocan, por ejemplo, en realizar actividades de integración entre todo el personal. Finalmente, menciona que el problema ha pasado a segundo plano, pues, para el momento de la entrevista, estaban concentrados en la implementación de un nuevo sistema de gestión (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Entonces, de acuerdo a la investigación, para los sujetos de estudio el ambiente de apoyo está ligado al compañerismo, aspecto importante para todas las empresas al enfrentar un evento como la pandemia. Principalmente, se evidencia cuando el compañero es capaz de cubrir el turno del otro, sabiendo que se encontraban en un periodo en el que ocurrían emergencias personales inesperadas. Sin embargo, a pesar de reconocer la importancia, no todas las empresas desarrollaron el ambiente de apoyo por no designar un personal que se ocupe de ese rol o por quedar en segundo plano frente a otros aspectos. Así, se identifica que la principal razón por lo cual es sencillo dejarlo en segundo plano es porque los que están al mando de la empresa piensan que si los empleados cumplen con sus funciones eficientemente, la falta de compañerismo estaría compensada. Frente a esta realidad, Clara Carrasco, experta en el subsector de restaurantes, menciona que una forma de fomentar un ambiente de apoyo es establecer un protocolo que no solo vele por las ventas del local sino por el personal de trabajo. La clave es brindarles un ambiente de protección y soporte emocional para mantenerlos motivados y con un rendimiento alto, pues es vital evitar la rotación del personal. (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022).

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, esta investigación considera que no es una variable relevante para los restaurantes sujetos de estudio debido a que no cumple con los criterios planteados. Así, solo se identificó el indicador en dos de los cinco restaurantes (ver Anexo L). Esto se puede

explicar porque la variable suele pasar a un segundo plano fácilmente si hay otras prioridades o el desempeño de los trabajadores no se ve afectado por una carencia de ambiente de apoyo. Este hallazgo concuerda con lo identificado por Makichi y Otu (2021), quienes adicionalmente proponen, en esa realidad, que los gerentes de restaurantes valoren el apoyo no solo de los empleados si no de interesados externos a través de alianzas.

En general, las variables presentadas del factor Integridad Contextual fueron tres: Participación de los trabajadores, Interacción compatible y Ambiente de apoyo. De acuerdo al análisis previo y a las condiciones de relevancia planteadas en la metodología, no se encontró alguna variable relevante para la totalidad de los sujetos de estudio seleccionados. Recapitulando, se identificó que la participación de los trabajadores solo se permite en determinadas condiciones en los restaurantes y es característico que exista una fuerte supervisión por parte de los gerentes. Del lado del ambiente de apoyo, es un aspecto que, en los restaurantes estudiados, posiblemente pase a segundo plano frente a otras situaciones. Sin embargo, se resalta a la variable Interacción compatible, la cual se identificó en 4 de 5 restaurantes, lo cual no sucedió con las otras variables. Esta indica comunicación eficiente y trabajo grupal en las empresas seleccionadas, los cuales son atributos importantes que permiten mantener la clientela y afrontar el periodo de crisis. Este hecho es apoyado por la experta en el subsector María Rouillon, quien menciona que el trabajo en equipo es fundamental para el correcto funcionamiento de los restaurantes, porque un empleado por más autosuficiente no puede realizar todas las actividades solo. Añade que se puede reforzar con capacitaciones grupales. También menciona que en cuanto a la comunicación eficiente debe provenir del rol de máxima autoridad y descender a todos los trabajadores, pues es vital que estos conozcan la información relevante y actualizada de la empresa que les ayude a tratar con los clientes (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022).

2.3. Variables del factor Capacidad Estratégica

El presente factor está compuesto por tres variables: Disponibilidad de recursos, Capacidad del empleado y Estrategia enfocada. A continuación, para determinar su relevancia, se realizará un análisis de las variables y sus respectivos indicadores (ver Anexo K).

2.3.1. Disponibilidad de Recursos

La primera variable del factor Capacidad Estratégica es la Disponibilidad de Recursos, la cual es, como mencionan Kantur e Iseri-Say (2012), la disponibilidad de recursos extraordinarios, los cuales permiten a las organizaciones afrontar momentos de crisis. Además, los miembros de la organización deben tener la capacidad de usarlos. De este modo, esta variable posee como indicador a la disponibilidad de recursos tangibles, como

algún capital de contingencia. De acuerdo a ello, Enrique Santivañez, gerente de “El Gran Bitute”, mencionó que en su rubro se suele hacer inversiones fuertes a fin de año y, por ello, cuando empezó la pandemia no disponían del respaldo económico para soportar el impacto que esta suponía (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). De hecho, por la falta de respaldo económico, el primer intento de reapertura no duró mucho y el tiempo en el que se mantuvieron cerrados fue más de lo esperado. Por otro lado, únicamente el restaurante “Los Esteros de Tumbes” vio como una opción viable el préstamo “Reactiva” del Gobierno peruano para cubrir sus gastos, el cual surgió por el Decreto Legislativo N° 1455 del 2020. Otra alternativa fue la adoptada por el gerente de “Donato’s” quien tuvo respaldo económico de otras empresas que poseía su familia (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022). Igualmente, para Lima 141, Pilar Fernández, asistente administrativo, menciona que recibieron ayuda económica de la empresa matriz para afrontar el inicio de la pandemia (P. Fernandez, comunicación personal, 15 de agosto de 2022). Justamente, son “Donato’s” y “Lima 141” los que contaron con el respaldo económico de manera inmediata.

Entonces, de acuerdo a la presente investigación, los restaurantes estudiados carecieron de recursos financieros extraordinarios que les permitan afrontar la crisis, salvo los dos mencionados. De esta manera, tuvieron que buscar otras alternativas para lograr mantener sus operaciones a pesar del contexto generado por la pandemia para el subsector. Respecto a esto, Clara Carrasco, experta del subsector de restaurantes, menciona que existen tres recursos importantes para afrontar la pandemia: el respaldo financiero, comunidad de clientes fidelizados y líderes dispuestos a adaptarse de acuerdo a las particularidades de su mercado (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022). De acuerdo a ello, solamente dos de los cinco restaurantes de comida criolla estudiados poseían recursos financieros para afrontar la crisis. Para los que carecían de recursos financieros, tuvieron que encontrarlo de otras fuentes para poder solventar los gastos que continuaron durante la cuarentena y la consecuente crisis económica causada por el Covid-19. Asimismo, lo que se rescata de las empresas seleccionadas es que a pesar de la falta de recursos económicos sí contaban con líderes dispuestos a adaptarse a un nuevo mercado cambiado por el contexto de la pandemia.

Finalmente, la variable Disponibilidad de Recursos, para los restaurantes sujetos de estudio, es considerada como no relevante, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior. Pues, solo dos de los cinco restaurantes evidenciaron recursos financieros propios para hacer frente al inicio de la pandemia de manera inmediata (ver Anexo L). Esto no resta mérito a las otras empresas que supieron obtener los recursos económicos durante la pandemia. Esta situación fue distinta en la investigación realizada por Bolaños (2020), pues la autora menciona que las MYPES colombianas no sufrieron carencia de

recursos en ningún momento. Sin embargo, cabe recordar que estas fueron de rubros diferentes.

2.3.2. Capacidad del Empleado

La variable Capacidad del empleado es definida por Kantur e Iseri-Say (2012) como el conjunto de competencias del trabajador útiles para la organización. Posee como indicador la existencia de trabajadores con competencias útiles para la organización. De acuerdo a ello, los cinco restaurantes poseen personal capacitado que permitió afrontar el periodo de pandemia. Esto es debido a que la pandemia forzó, al menos a los restaurantes sujetos de estudio, a reducir el personal a solo el esencial y más capacitado, manteniendo solamente al personal fundamental. Asimismo, estos se vieron obligados a reforzar sus capacidades de acuerdo al contexto. Así, entre las principales capacidades reforzadas, mencionadas por los gerentes, fueron la rapidez en atención, el positivismo frente a problemas, la disposición al trabajo y la realización de múltiples tareas. Respecto a esto, Enrique Santivañez, gerente de “El Gran Bitute”, mencionó que tras la crisis, solo podía contar con el personal más hábil y que fuera capaz de realizar varias tareas, pues no podía contratar más (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). Respecto a sus trabajadores el jefe de cocina, Emerson Hermoza, añade que la responsabilidad es una de las capacidades más importantes entre los trabajadores de la empresa (E. Hermoza, comunicación personal, 15 de agosto de 2022). Sin embargo, conforme avanzó la pandemia, en algunos restaurantes se perdió a esos trabajadores capacitados, pues hubo un aumento en la rotación de personal, lo cual fue provocado por la crisis económica y la crisis sanitaria. Esto ocurrió en un contexto en el que encontrar nuevo personal calificado era complicado. Por esto, se optó en contratar personas de diferentes sectores que no necesariamente conocen el rubro para satisfacer esta necesidad, tal como comenta el gerente de “Los Esteros de Tumbes” (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). Así, el restaurante tuvo que flexibilizar su proceso de reclutamiento, pero potenciar sus procesos de capacitación para asegurarse de formar un personal con capacidades útiles para la organización. Además, según un miembro del equipo administrativo, Yoselyn Gómez, esta estrategia se pudo realizar, pues el restaurante contaba con una comunidad de clientes que los respaldaban (Y. Gómez, comunicación personal, 06 de septiembre de 2022). Así, se observó que el personal fue capacitado de manera exitosa, pues su rapidez y calidad de servicio lo reflejaba.

Entonces, la variable Capacidad del empleado es importante para los restaurantes estudiados. Así, fueron capaces de atender múltiples tareas a pesar de la reducción de personal y la ambigüedad generada por la crisis. En ese sentido, en los cinco casos estudiados se mencionó que los empleados poseen capacidades útiles, las cuales ayudaron a afrontar los momentos más fuertes de la crisis. Sin embargo, con el paso del

tiempo y la apertura económica, al menos en el grupo de sujetos de estudio, se requirió la contratación de personal de diferentes sectores con diferentes capacidades, pues para el periodo del 2020 y 2021 existía una carencia de mano de obra con experiencia. Adicionalmente, Clara Carrasco menciona que el personal sin importar el *background* que tenga debió ser capaz de manejar el cambio, pues el contexto del sector así lo demandaba (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022).

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, la variable Capacidad del Empleado, para la presente investigación, es considerada como relevante para los sujetos de estudio. Así, los restaurantes poseen empleados con competencias útiles que les ayudó a afrontar la crisis por Covid-19 (ver Anexo H). En cuanto a una capacidad a resaltar, Renato Gandolfi menciona que la capacidad de adaptarse a situaciones complejas, bajo una preparación constante por parte de la empresa, es esencial (R. Gandolfi, comunicación Personal, 27 de julio de 2022). Esto se evidenció en todos los restaurantes investigados a pesar de que algunos no contaban con personal experimentado.

2.3.3 Estrategia Enfocada

La variable Estrategia enfocada, según Kantur e Iseri-Say (2012), consiste en contar con una estrategia que brinda dirección a la organización. Esta reduce la incertidumbre en tiempos de caos y permite a los empleados enfocarse en su labor. Además, se busca que esa estrategia sea clara para los trabajadores. De este modo, esta posee dos indicadores: la existencia de una estrategia para enfrentar el inicio de la crisis y la claridad de la misma para los trabajadores. Por un lado, al momento del reinicio de las actividades económicas, se encontró que tres de los cinco restaurantes carecían de una estrategia para retomar sus actividades. Esto se ejemplifica con lo declarado por el gerente de “El Pacifico” quien mencionó que solamente seguían los lineamientos del gobierno para la reapertura económica (A. Huarez, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Así, la implementación de acciones como el delivery, el recojo en tiendas o los espacios al aire libre fueron realizados en estos restaurantes siguiendo los lineamientos dados por el Gobierno y las tendencias del mismo subsector. Así, se observó que al menos una de estas acciones fue aplicada por todos los restaurantes estudiados. No obstante, se rescata la implementación de acciones complementarias, pero aisladas para tratar de acelerar su recuperación. Por ejemplo, el gerente de “Donato’s” mencionó que se adentraron en las redes sociales para alcanzar un nuevo público para aumentar sus ventas. Sin embargo, esto se dejó de hacer con el retorno de la atención en local (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022). Se observó que sus redes sociales ya no se encuentran activas. Por otro lado, los restaurantes con estrategias son “El Gran Bitute” y “Los Esteros de Tumbes”. Por un lado, “Los Esteros de

Tumbes” optaron por la digitalización en la atención de los clientes e implementación de tecnología. Pues en palabras del gerente, Jorge Chinchay, esto les permitiría mejorar la toma de pedidos, acelerar las operaciones y ampliar las zonas de entrega por delivery teniendo como objetivo final clientes más satisfechos (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). Por otro lado, “El Gran Bitute” utilizó el tiempo de paralización para replantear su estrategia al momento de la reapertura. En ese sentido, optaron por establecer y ordenar sus procesos, eliminar el menú y enfocarse en los platos a la carta (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). Así, estos dos restaurantes siguieron las tendencias del subsector en cuanto a la digitalización y uso de tecnologías tal como se observó en el capítulo 3. En cuanto al segundo indicador, se identificó que ambos restaurantes se encargaban de informar sobre la implementación de nuevas estrategias a los trabajadores con el objetivo de esclarecer dudas. Por ejemplo, según Jorge Chinchay, se les reúne a todos los trabajadores e informa de las estrategias a implementar. Se les informaba de su utilidad y cómo les beneficiaría a ellos en su trabajo (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022).

Entonces, se evidenció que los restaurantes estudiados no tenían una estrategia definida y su accionar estaba más orientado en acciones puntuales. Así, Clara Carrasco, experta del subsector de restaurantes, menciona que el subsector no se caracteriza por contar con objetivos definidos y estrategias claras. Además, en su experiencia no suelen contar con un cliente meta definido, una marca definida ni tampoco un segmento. Esto se debe principalmente, a la carencia de profesión dentro de estas empresas. Es decir, la mayoría de trabajadores carecen de algún tipo de instrucción y los empresarios gastronómicos no poseen conocimientos administrativos o una carrera universitaria (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022), algo que se observó en la mayoría de los casos estudiados. Sin embargo, Rentó Gandolfi, en condición de experto en MYPES, menciona que, si bien ese tipo de empresas se caracterizaban por no contar con un plan estratégico real, desde la pandemia ha notado que las cabezas de estas empresas están aprendiendo sobre qué es una estrategia, qué es prever y pensar fuera del día a día (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022). En relación a ello, en los casos observados, dos restaurantes presentaron alguna estrategia propia para el retorno de las actividades. No obstante, estos mismos no contaron con el aporte de los trabajadores para su elaboración.

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, para la presente investigación, esta variable se considera como no relevante. Esto debido a no presentar todos los indicadores de la variable en los sujetos de estudio. Es decir, solamente dos de los cinco restaurantes presentaron una estrategia que brindó dirección a los miembros de las organizaciones en el periodo de pandemia (ver Anexo L).

Además, tanto los restaurantes que carecían de una estrategia como los que la poseían fueron capaces de afrontar la pandemia, siendo los lineamientos dictados por el gobierno de gran ayuda. Esta situación es similar a la presentada en el estudio realizado por Bolaños (2020). Así, la autora, mencionó que la carencia de estrategia se vio afectada por la disponibilidad de recursos.

En conclusión, el factor Capacidad Estratégica posee tres variables: Disponibilidad de recursos, Capacidad del empleado y Estrategia enfocada, siendo la segunda relevante. Así, respecto a la primera variable, Disponibilidad de Recursos, se halló que no todos los restaurantes poseían recursos financieros para afrontar la pandemia, teniendo que buscar otras opciones para solventar sus gastos. Asimismo, la tercera variable, Estrategia enfocada, no fue relevante. Esto debido a que tres de los cinco restaurantes estudiados realmente no poseían una estrategia para afrontar la pandemia y abordar la apertura económica. Solo se limitaron a seguir los lineamientos del gobierno. Finalmente, respecto a la segunda variable, Capacidad del empleado, se encontró que la reducción de personal generó que solamente el personal más hábil se mantenga en la organización. Esta situación cambió al avanzar la pandemia, pero en sus inicios contribuyó a superar la crisis. Así, la experta en el subsector de restaurantes, María Rouillon, estuvo de acuerdo con la relevancia de esta variable. Ella mencionó que la capacidad del empleado es fundamental para evitar problemas internos y externos que puedan afectar la atención a los clientes (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022).

2.4 Variables del factor Actuación Estratégica

El presente factor está conformado por tres variables: Creatividad, Flexibilidad y Proactividad. A continuación, para determinar su relevancia, se realizará un análisis de estas variables a través de sus respectivos indicadores (ver Anexo K).

2.4.1. Creatividad

Para la variable Creatividad se plantea, según Kantur e Iseri-Say (2012), que los miembros de una organización desde el jefe a los subordinados deberían ser capaces de aportar con nuevas ideas para posteriormente volverse acciones que enfrenten un contexto de crisis. Por ello, se desprenden dos indicadores: la capacidad de la empresa de implementar nuevas acciones frente a la crisis y la capacidad de los trabajadores de aportar con ideas en periodo de crisis.

Así, todos los restaurantes entrevistados fueron capaces de implementar nuevas acciones para afrontar el periodo de pandemia, generalmente estas ideas provinieron de asesorías de expertos, el gobierno y el benchmarking a restaurantes más grandes. De hecho, Clara Carrasco, experta del subsector de restaurantes, afirma que la principal fuente de

inspiración para implementar acciones en los restaurantes fue y es el benchmark (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022). Por ejemplo, Jorge Chinchay, gerente de “Los Esteros de Tumbes”, implementó de forma paulatina un sistema de facturación electrónica inspirado por el benchmark que realiza semanalmente a diversos restaurantes. Menciona que buscaba la eficiencia en el registro de los pedidos. Así, se pasó del apunte en papel por apuntes en tabletas y su envío directo a la cocina (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). Otro caso es el de Ángel Huarez, dueño de “El Pacífico”, quien menciona que siguieron los consejos brindados por la Asociación de Restaurantes, las cuales eran principalmente la venta por delivery y el recojo en salón, que iban acorde a las indicaciones del gobierno. Menciona que especialmente con la implementación del delivery, proceso totalmente nuevo para la empresa, recibieron asesoramiento en su implementación (A. Huarez, comunicación personal, 08 de junio de 2022). Para el momento en que se realizó la observación a este establecimiento, ya no contaban con el servicio de delivery ni el recojo en salón. Se debe tomar en cuenta que el delivery fue una implementación recurrente en todos los restaurantes entrevistados motivados por las restricciones de atención por la pandemia.

De igual importancia, en cuanto a ideas propuestas por los empleados se identificó que dos de los cinco restaurantes realmente escucharon e implementaron sus ideas. Estos fueron “Donato’s” y “El gran Bitute”. Por ejemplo, según Diego Miranda, gerente de “Donato’s”, se adoptó la idea de una de sus meseras, la cual fue empezar a interactuar y publicitarse con el público a través de las redes sociales. A partir de ello, se implementó publicidad pagada principalmente *spots* publicitarios en Facebook (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022).

Es importante resaltar que el uso de redes sociales no fue consideradas implementaciones a largo plazo para restaurantes como “El Pacífico” y “Donato’s”. De igual forma, el delivery se dejó a un lado en todos los restaurantes excepto en “Los Esteros de Tumbes”. Esto sucedió pues una vez levantadas las restricciones sanitarias dejaron de utilizarlos. Esta realidad se confirma luego de las observaciones realizadas a todos los sujetos de estudio.

En general, al menos una de las acciones de los restaurantes fue la implementación del delivery o la creación de redes sociales. Esto va acorde con lo mencionado en el marco contextual, donde se indica que es una tendencia que surge principalmente por la búsqueda de una reinención para hacer frente al cambio de prioridades de los comensales. Este cambio se da por el contexto de pandemia y se centra en la búsqueda de seguridad y comodidad (Montoya et al., 2020; Nnamani, 2020).

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, esta investigación considera que no es una variable relevante para todos los sujetos de estudio. La razón es que, si bien el primer indicador se identificó en todos los restaurantes, no sucede lo mismo para el segundo indicador presentado anteriormente. En cuanto al primer indicador, todos los restaurantes entrevistados lograron implementar acciones ayudados por asesorías de profesionales, instituciones del Estado o benchmark, a pesar de que algunos no lo mantuvieron en el largo plazo. Dicho hallazgo coincide con lo investigado por Bolaños (2020), pues señala que los miembros de las organizaciones de servicios siempre están en la búsqueda de nuevas ideas para mejorar en orden a satisfacer las demandas de los clientes y sobrevivir en el mercado. Para los sujetos de estudio, las acciones tomadas fueron impulsadas por el cambio en el comportamiento de los clientes al inicio de la pandemia y las limitaciones presentes para poder seguir operando. El segundo indicador fue identificado en dos de los cinco restaurantes (ver Anexo L). Es decir, para el resto de restaurantes sujetos de estudio, los empleados no son capaces o no se les da la oportunidad de expresar sus ideas. Justamente, en ese grupo de tres restaurantes, dos de ellos poseen gerentes que no son dueños y a la vez existe un directorio al cual responder. Además, en cuanto a la fuente de ideas, es semejante a lo investigado por Makichi y Otu (2021), quienes mencionan que los restaurantes en el periodo de pandemia obtenían consejos y ciertos permisos del mismo Gobierno de su país.

2.4.2. Flexibilidad

Para la variable Flexibilidad se propone que las empresas deben contar con acciones espontáneas que complementen a las ya premeditadas que surgieron en base a una estrategia establecida, sobre todo en época de crisis (Kantur e Iseri-Say, 2012). De lo anterior, se plantea un indicador: la organización es capaz de acoplar nuevas acciones a las ya establecidas.

En cuanto a ello, dos de cinco restaurantes mencionan que a pesar de idear e implementar ciertas acciones para enfrentar la pandemia, estos sufrieron ajustes durante el proceso pese a cualquier asesoría que se hayan podido tener. Estos restaurantes son “Donato’s” y “Los Esteros de Tumbes”. Asimismo, si bien en teoría la flexibilidad debería partir de una estrategia establecida, esto no se refleja en la realidad. Se afirma esto pues solo “Los Esteros de Tumbes” contaba con una estrategia establecida mencionada en el desarrollo de la variable Estrategia enfocada del factor anterior. En cambio “Donato’s” fue enfrentando la crisis progresivamente por acciones netamente espontáneas. Por ejemplo, en el caso de “Los Esteros de Tumbes”, el gerente Jorge Chinchay menciona que el sistema de facturación que se pretendía implementar en un principio sería igual a la de una reconocida pollería. Se iba a tomar el pedido en papel, se digitalizaría en la computadora con un programa y luego se

enviaría a la cocina. Sin embargo, se decidió modificar a último momento por tablets en vez del papel para que sea más rápido y se usen menos recursos. Además, menciona que la pandemia los obligó a adoptar la flexibilidad como parte de sus valores a largo plazo (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). En cuanto a los tres restaurantes que no consideran haber implementado acciones espontáneas, en general, mencionaron que tomaron el tiempo que pasaron cerrados, por disposición del gobierno, planeando la reapertura de la mejor manera o siguieron las disposiciones del mismo gobierno sin mayor riesgo. Por ejemplo, al igual que “Los Esteros de Tumbes”, “El Gran Bitute” estableció una estrategia en el periodo de pandemia, pero, según lo mencionado por su gerente, durante el periodo de cierre se tomó el tiempo para replantear su modelo de negocio y futuras acciones buscando no realizar cambios imprevistos en el futuro (E. Santivañez, comunicación personal, 11 de mayo de 2022). En relación a ello, María Rouillon, especialista en el subsector de restaurantes, menciona que la flexibilidad puede tener una mirada negativa para los gerentes, pero en realidad cuando te encuentras en una situación desconocida lo que se debe hacer es improvisar. Lo importante es buscar que esta improvisación inicial permita sistematizar las acciones realizadas que funcionaron para tu empresa (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022).

Entonces, dos de cinco restaurantes entrevistados reconocieron y se identificó que son capaces de acoplar sobre la marcha nuevas acciones o cambiar los planes establecidos por el bien de la organización, lo cual justamente es lo planteado por Kantur e Iseri-Say (2012).

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, esta investigación considera que no es una variable relevante para todos los sujetos de estudio debido a que su indicador solo se identificó en dos de los cinco restaurantes (ver Anexo H). Sin embargo, en los hallazgos de la investigación de Makichi y Otu (2021) es diferente, pues mencionan que los gerentes de los restaurantes entrevistados tuvieron que adoptar continuamente prácticas flexibles que permitían realizar ajustes cuando sea necesario de acuerdo al entorno cambiante, propio de la complejidad de la crisis del Covid-19, para sobrevivir.

2.4.3. Proactividad

Para la variable Proactividad, la teoría menciona la importancia de que los miembros de las empresas no esperen a último momento para tomar acciones frente a una crisis a pesar de no saber si la superarán (Kantur e Iseri-Say, 2012). Por ello, se plantean dos indicadores: la empresa toma la iniciativa de enfrentar una crisis y la existencia de tolerancia a la ambigüedad en la empresa.

De acuerdo a ello, todos los restaurantes entrevistados reportaron contar con un personal con iniciativa y comprometido con su organización sobre todo al enfrentar el periodo de pandemia. Esto se evidencia, por ejemplo, en el restaurante “Donato’s”, pues el gerente Diego Miranda menciona que fueron los mismos trabajadores quienes lo motivaron a realizar la reapertura del local cuando legalmente se podía en el periodo de pandemia. Asimismo, voluntariamente se ofrecieron a volantear el menú para ganar clientela y realizar otras tareas adicionales sin esperar alguna retribución (D. Miranda, comunicación personal, 07 de junio de 2022). Igualmente, según Milagros Orihuela, mesera del Pacífico, esa situación sucedió en su restaurante, pues tomaron la iniciativa de la reapertura cuando otros restaurantes no se animaban y en ese panorama tuvieron que salir a las calles a atraer a los clientes pese a la incertidumbre propia de la pandemia (M. Orihuela, comunicación personal, 15 de agosto de 2022). Cabe resaltar que, mediante las observaciones realizadas a los restaurantes, se comprueba que los trabajadores aún mantienen esas prácticas, pues estos salen del local a promocionar el menú cuando hay poca clientela. De igual importancia, según Roberto Burgos, gerente de “Lima 141”, menciona que hay proactividad pues los miembros de la empresa estuvieron dispuestos a hacer un esfuerzo extra para afrontar la crisis. Por ejemplo, los empleados hacían horas extras cuando era necesario o realizaban funciones adicionales de las que les correspondían hasta que se consiguiera personal responsable para estas (R. Burgos, comunicación personal, 08 junio de 2022). Según Pilar Fernández, asistente de administración del restaurante, la razón de esa actitud por parte de los trabajadores fue porque se motivaron por el apoyo que les brindó la organización sobre todo al inicio de la pandemia (P. Fernández, comunicación personal, 15 de agosto de 2022).

Asimismo, se considera que la tolerancia a la ambigüedad se evidenció en la predisposición de todos los miembros de las empresas a continuar con sus labores a pesar de no saber cuánto duraría la pandemia o si sobreviviría la organización, y cuidar su propio estado de salud. Como menciona Jorge Chinchay, gerente de “Los esteros de Tumbes”, una forma de combatir esta ambigüedad es con la transparencia y pronta resolución de dudas de los trabajadores por parte de los superiores (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio). Otra forma es como lo hizo Ángel Huarez, gerente de “El Pacífico”, quien empleó el asesoramiento de expertos para que lo guiarán en el periodo de pandemia (A. Huarez, comunicación personal, 08 de junio)

Entonces, todos los restaurantes entrevistados demostraron una actitud proactiva pues tuvieron iniciativa y tolerancia en afrontar la pandemia a pesar de no saber cuándo terminaría. Además, los restaurantes cuentan con un personal que muestra compromiso con su trabajo. Igualmente, la actitud de los sujetos de estudio fue congruente con lo mencionado por el profesor Gandolfi, quien mencionó que las empresas deben adelantarse a los

acontecimientos y no esperar para tomar decisiones, aunque la información no sea completa (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022). Esto se complementa con lo mencionado por Clara Carrasco, experta en el subsector, quien señala que era importante que los restaurantes actuaran rápidamente; esto les permitiría vender a niveles casi normales después de la crisis (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022).

Finalmente, de acuerdo al criterio de relevancia planteado en el capítulo anterior y al análisis previo, esta investigación considera que es una variable relevante debido a que sus dos indicadores fueron identificados en todos los restaurantes sujetos de estudio (ver Anexo L). Este resultado recae principalmente en el rol proactivo que todos los miembros de los restaurantes demostraron, lo cual fue clave en la reapertura y continuidad de las mismas. Esto último se relaciona con los hallazgos en la investigación de Bolaños (2020), quien indica que la proactividad de los trabajadores se traduce en que estos están donde se les necesita bien sea realizando labores extras o cubriendo el turno de un compañero, pues están comprometidos.

En general, las variables presentadas del factor Actuación Estratégica fueron tres: Creatividad, Flexibilidad y Proactividad. De acuerdo al análisis previo y al criterio de relevancia planteado en la metodología, la variable identificada como relevante en la contribución de Resiliencia Organizacional para los sujetos de estudio es la Proactividad. Esto se debe a que una empresa resiliente que enfrenta periodos de crisis debe de contar principalmente con miembros proactivos, los cuales son claves para la resolución de problemas y aportar a las metas de la organización con el compromiso de sobrevivir, por ejemplo, a la pandemia del Covid-19. En relación a ello, Makichi y Otu (2021) en sus hallazgos mencionaron que en circunstancias difíciles los restaurantes investigados adoptan a la proactividad como una forma de sobrevivir en esos contextos. Cabe resaltar que de acuerdo a María Rouillon, especialista en el subsector de restaurantes, la proactividad desarrollada correctamente en el periodo de pandemia fue beneficiosa para generar una buena reputación en los restaurantes frente a sus clientes y ser los referentes para otros restaurantes. (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022).

Tomando en cuenta a los autores explorados en el capítulo dos, se define a la Resiliencia Organizacional como la capacidad que surge como respuesta a una crisis, la cual le permite a la organización sobrevivir a esta. Esto se logra, según Kantur e Iseri-Say (2012), a través de los cuatro factores que contribuyen a la resiliencia: Postura Perceptiva, Integridad Contextual, Capacidad Estratégica y Actuación Estratégica. De acuerdo a ello, se asume que las cinco empresas sujetas de estudio son resilientes, pues sobrevivieron al periodo de crisis generado por la pandemia del Covid-19. A continuación, se explicará de manera integral los

factores y variables identificados como relevantes determinados en la presente investigación (ver Figura 5).

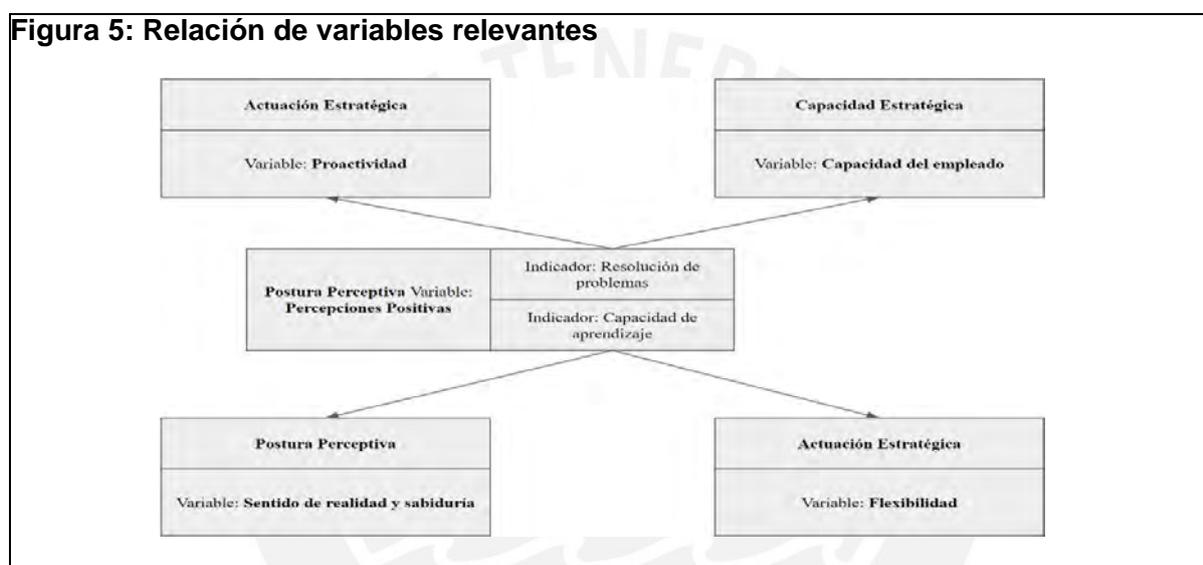
De este modo, la explicación parte desde la variable Percepciones Positivas, del factor Postura Perceptiva, pues esta es la base en la búsqueda de sobrevivir a un periodo de crisis como lo fue la pandemia de los años 2020 y 2021. Esta variable se evidencia en la actitud de los miembros los cuales adoptan una postura hacia la resolución de problemas y la capacidad de aprender de ese periodo.

Por un lado, los restaurantes sujetos de estudio demostraron tener esta disposición a la resolución de problemas, la cual se relaciona con la variable de Proactividad del factor Actuación Estratégica. Esto es debido a que la variable indica que las empresas deben tener iniciativa en afrontar una crisis y tolerancia a la ambigüedad del contexto. Así, se identificó, tanto en el estudio de campo y la consulta con expertos, que para superar la pandemia fue sumamente importante la disposición de los gerentes o dueños de los restaurantes por querer continuar con sus negocios. De este modo, estos tuvieron que actuar rápidamente para resolver los diversos problemas que se presentaron durante el periodo 2020-2021, a pesar de que había mucha ambigüedad. Esta situación, en ciertos casos, podría llevar a la improvisación, porque se manejaba poca información respecto al contexto en que operaban. Sin embargo, en palabras de la experta María Rouillon, esto puede llegar a ser una ventaja si estas acciones improvisadas funcionan como se esperaban y se sistematizan en la empresa (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022). Así mismo, a aquello se necesita añadir la variable Capacidad del Empleado del factor Capacidad Estratégica. Pues, las empresas se atrevieron a enfrentar la pandemia sabiendo que solo disponían de trabajadores competentes y experimentados en sus áreas debido a una reducción de personal en consecuencia de la crisis. Estos también contaban con disposición hacia la resolución de problemas, pues estaban motivados por el deseo de mantener operativa a la empresa para cuidar sus propios trabajos.

Por otro lado, en cuanto al aprendizaje en el periodo, se identificó que las principales enseñanzas estuvieron relacionadas con la prevención, flexibilidad y perseverancia. La primera enseñanza, prevención, está relacionada con la variable Sentido de realidad y Sabiduría del factor Postura Perceptiva, la cual no fue relevante para algunos restaurantes. Por ello, la prevención es una característica que no se logró encontrar en los restaurantes sujetos de estudios al inicio de la pandemia, pues ninguno era consciente de algún posible riesgo. Sin embargo, la experiencia de afrontar la crisis generada por el Covid-19 los llevó a entender su importancia. En palabras del experto Renato Gandolfi, las empresas deben adelantarse siempre y no esperar al último momento (R. Gandolfi, comunicación Personal, 27 de julio de 2022). En relación a la flexibilidad, esta es una variable no relevante del factor

Actuación Estratégica, pero es una enseñanza dejada por la pandemia. No todos los restaurantes estudiados demostraron esta flexibilidad durante el periodo 2020 y 2021, pues consideraban que poseían un plan sólido para la reapertura y debían seguirlo estrictamente. Sin embargo, muchos de ellos aprendieron e implementaron la flexibilidad como parte esencial de la nueva organización de sus empresas, ya que consideran que es una forma de estar más preparados para una posible crisis. Del lado de la perseverancia, podemos relacionar esta enseñanza con la variable relevante Percepciones Positivas del factor Postura Perceptiva, pues es esta mentalidad la que contribuye a las organizaciones a querer continuar con sus negocios, la cual apoya la actitud de resolución de problemas de los miembros de las organizaciones.

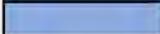
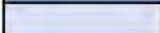
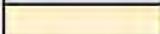
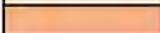
Figura 5: Relación de variables relevantes



En resumen, la presente investigación considera que los factores postura perceptiva, capacidad estratégica y actuación estratégica son relevantes para los sujetos de estudio. Esto debido a que se identificaron las variables percepciones positivas, capacidad del empleado y proactividad respectivamente. Estas contribuyeron a la Resiliencia Organizacional de los cinco restaurantes de comida criolla seleccionados de acuerdo con el trabajo de campo realizado y por las razones descritas en los párrafos anteriores (Ver Figura 6). Así, estas variables fueron identificadas en todos los restaurantes MYPES de comida criolla seleccionados. Es decir, los restaurantes demostraron una disposición a resolver los problemas que surgían en consecuencia de la crisis del covid-19, pero también aprender de esa situación. Esto fue respaldado por una planilla capaz que no solo impulsó a la empresa a tomar la iniciativa en afrontar a la crisis sino ser tolerante al ambiguo futuro que atravesaron sobre todo en ese periodo.

Figura 6: Resumen de Hallazgos

Factores	Variables	Indicadores
Postura Perceptiva	Sentido de realidad y sabiduría	La organización es consciente de posibles eventos inesperados
		La organización conocía a su competencia (consciente de su entorno)
		La organización conocía a sus clientes (consciente de su entorno)
		La organización conocía sus fortalezas y vulnerabilidades
	Percepciones positivas	Existencia de la disposición hacia la resolución de problemas
		Existencia de aprendizaje en situación de crisis
	Compromiso unificado	Existencia de cohesión entre los trabajadores durante una crisis
Existencia del compromiso y predisposición de los miembros para la regeneración de la organización después de una crisis		
Integridad Contextual	Participaciones de los trabajadores	Los empleados brindan ideas de solución ante un problema
		La supervisión de los empleados no es alta
	Interacciones compatibles	Existencia de trabajo en equipo y coordinación efectiva entre los trabajadores
		Existencia de una comunicación fluida y eficaz entre los equipos de trabajo
	Ambiente de apoyo	Existencia de un ambiente de apoyo en la organización para el manejo de ansiedad y ambigüedad
Capacidad Estratégica	Disponibilidad de recursos	Disponibilidad de recursos tangibles cuando inicia una crisis (financieros)
	Capacidad de empleo	Trabajadores con competencias en su área útiles para la organización
		Existencia de una estrategia que brinde dirección para enfrentar el inicio de la crisis
	Estrategia enfocada	La estrategia es clara para los trabajadores
La organización (jefe/gerente) es capaz de plantear acciones completamente nuevas ante una crisis		
Actuación Estratégica	Creatividad	Los empleados son capaces de plantear ideas nuevas ante una crisis
		La organización (jefe/gerente) es capaz de implementar y acoplar nuevas acciones espontáneas con las ya establecidas
	Flexibilidad	La empresa toma la iniciativa en enfrentar una crisis
		Existe tolerancia a la ambigüedad en la empresa

Leyenda	
	Se identificó todos sus indicadores en los 5 restaurantes
	Se identificó todos sus indicadores en 4 restaurantes
	Se identificó todos sus indicadores en 3 restaurantes
	Se identificó todos sus indicadores en 2 restaurantes
	Se identificó todos sus indicadores en 1 restaurantes
	No se identificó todos sus indicadores en ningún restaurantes

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se desarrollarán las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de la presente investigación.

1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación se basó en el modelo de factores y variables de Resiliencia Organizacional de Kantur e Iseri-Say (2012), el cual se divide en cuatro factores: Postura Perceptiva, Integridad Contextual, Actuación Estratégica y Capacidad Estratégica. Asimismo, estos factores están conformados por variables (ver Figura 1 del capítulo 2). Cabe destacar, el objetivo general de la investigación es identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021, por lo cual se realizó un trabajo de campo que consistió en observaciones y entrevistas semi estructuradas basadas en el modelo seleccionado a cinco restaurantes MYPES de comida criolla en Lima Centro (Ver Tabla 1 del capítulo 3). Estas entrevistas se realizaron a los dueños o gerentes y a ciertos trabajadores de los restaurantes sujetos de estudio. Además, se contó con la opinión de diversos expertos en el sector. Para cumplir con el objetivo general se establecieron tres objetivos específicos que serán descritos a continuación.

En primer lugar, el primer objetivo específico es describir modelos teóricos e investigaciones empíricas de la Resiliencia Organizacional aplicables a restaurantes MYPE. Este se desarrolla en el capítulo dos donde luego de un acercamiento a la bibliografía se plantea que la Resiliencia Organizacional es una capacidad que surge como respuesta defensiva a una crisis, la cual le permite a la organización sobrevivir. En este mismo capítulo, se presentaron modelos teóricos sobre Resiliencia Organizacional como lo planteado por Mallak (1999), Prayag (2020), Hillman y Guenther (2021) y Kantur e Iseri-Say (2012). Asimismo, se presentaron tres investigaciones académicas empíricas que aportan a la presente investigación información respecto a la implementación de metodologías de investigación en sujetos de estudios similares a los restaurantes MYPE. Estas son las investigaciones de Vásquez et al. (2017), Bolaños (2020) y Makichi y Otu (2021). Finalmente, para la presente investigación, el modelo de Resiliencia Organizacional elegido es el planteado por Kantur e Iseri-Say (2012). Esto es por las siguientes razones. Primero, el modelo se adapta al contexto de la investigación teniendo como antecedente su aplicación en una investigación para empresas MYPES de servicio en épocas de pandemia. Segundo, está conformado por factores y variables frecuentes en la teoría de Resiliencia Organizacional, los cuales fueron recopilados por los autores. Tercero, los factores y variables

que componen al modelo elegido están respaldado por la experta Guiselle Romero, quien menciona que son adecuados para abordar a la Resiliencia Organizacional de restaurantes MYPE en el contexto peruano (G. Romero, comunicación personal, 22 de abril de 2022).

En segundo lugar, el segundo objetivo específico es describir las características y dinámicas de los restaurantes MYPE de comida criolla en Lima Metropolitana. Este fue desarrollado en el capítulo tres de la presente investigación. Así, se concluye que el subsector de restaurantes, durante los años 2020 y 2021, atravesó diferentes cambios ocasionados por la emergencia sanitaria, la crisis económica, la crisis política y los cambios sociales. En ese contexto surgieron varias tendencias que permitieron al subsector amortiguar el impacto de la crisis. Entre las más destacadas se encuentran la implementación de tecnologías a diferentes niveles en las organizaciones y las nuevas formas de atención al público. Esta situación no fue diferente en los restaurantes peruanos, recordando que este subsector fue de los más afectados, ya que por las crisis pasó de tener un crecimiento constante de más del 4% anual a una reducción del 93.63% (INEI, 2021). Una situación que se refleja en su aporte al PBI, el cual se redujo casi un 50% (INEI, 2020d). Dentro del subsector de restaurantes peruanos se encuentran los restaurantes MYPE de comida criolla. Estos son considerados uno de los más representativos en el Perú por servir platos típicos peruanos, alimentar el sentimiento de pertenencia y ser de los más abundantes en el país. Cabe destacar que la mayoría de estos restaurantes se encuentran en Lima Centro, lugar donde se realizó la presente investigación.

En tercer lugar, el último objetivo específico es determinar y analizar los factores y variables relevantes del modelo seleccionado que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes de comida criolla en Lima Centro estudiados. Este se desarrollará en los siguientes párrafos. Es importante mencionar que en este objetivo recae mayor importancia, pues responde directamente al objetivo principal de la investigación.

Primero, en base al análisis de la información recabada de los cinco restaurantes MYPE se determina que una variable del factor Postura Perceptiva es relevante en la contribución a la Resiliencia Organizacional de los sujetos de estudio seleccionados. Esta es Percepciones Positivas, la cual fue determinada como relevante debido a que cumplió las condiciones de relevancia planteadas en la metodología.

En ese sentido, profundizando en esta variable, se identificó la presencia de sus dos indicadores: la disposición hacia la resolución de problemas y el aprendizaje ante situaciones de crisis. Esto va acorde con la realidad que supuso enfrentar las dificultades generadas por el Covid-19. Así, al presentarse la crisis, las organizaciones se encontraron con diversos problemas por superar para sobrevivir a la incertidumbre. Por ejemplo, se identificaron los

problemas financieros vinculados con la crisis económica del periodo (IPE, 2021). También, se presentó la necesidad de nuevas implementaciones de mecanismos de venta como el delivery, el cual transmite seguridad a los clientes (Nnamani, 2021). Por ello, la disposición a la resolución de problemas desempeñó un rol importante en la supervivencia de los restaurantes estudiados. Por otro lado, según las entrevistas a los sujetos de estudio, esta experiencia dejó enseñanzas para los restaurantes como la perseverancia, flexibilidad y mantenerse alerta al entorno, las cuales permitieron que tanto los gerentes como los trabajadores de los restaurantes aprendan a cómo lidiar con situaciones de incertidumbre y estar más prevenidos ante futuras crisis. Así, este aprendizaje es útil para reponerse de posibles crisis (Hamel & Välikangas, 2003). Finalmente, según menciona el experto Renato Gandolfi, es deber de cada empresa que esas enseñanzas se transformen en verdaderos conocimientos que perduren a largo plazo (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022).

Segundo, en base al análisis de la información realizado a los cinco restaurantes MYPE se determina que una variable del factor Capacidad Estratégica es relevante en la contribución a la Resiliencia Organizacional de los sujetos de estudio seleccionados, dada las condiciones de relevancia establecidas en la metodología. Esta fue la variable Capacidad del Empleado de la que se logró identificar todos sus indicadores en todos los restaurantes sujetos de estudio.

En ese sentido, se identificó que los restaurantes MYPE de comida criolla estudiados cuentan con empleados con capacidades útiles para la organización. Esta situación se presentó, sobre todo, al inicio de la crisis, pues con la disminución del personal solo los trabajadores más hábiles permanecieron en la organización. Así, este personal tuvo que ser capaz de actuar en el contexto de cambio que el sector presentó por la pandemia tal como menciona la experta Clara Carrasco (C. Carrasco, comunicación personal, 19 de agosto de 2022). De este modo, los trabajadores contribuyeron en la resiliencia de los restaurantes frente a la crisis generada por el Covid-19. Sin embargo, conforme avanzaba el tiempo era necesario la incorporación de más personal, lo cual derivó a contratar personal no familiarizado con el rubro por la falta de postulantes experimentados tal como sucedió en “Los Esteros de Tumbes”, mencionado por Jorge Chinchay (J. Chinchay, comunicación personal, 16 de junio de 2022). Sin embargo, los restaurantes sujetos de estudio potenciaron sus procesos de capacitación para alinear al personal con las exigencias del subsector.

Tercero, en base al análisis de la información realizado a los cinco restaurantes MYPE se determina que una variable del factor Actuación Estratégica es relevante en la contribución de la Resiliencia Organizacional de los sujetos de estudio seleccionados, dada las condiciones de relevancia establecidas en la metodología. Si bien se lograron reconocer las

otras variables en algunos de los restaurantes, es la variable Proactividad de la cual se identificó todos sus indicadores en todos los restaurantes sujetos de estudio.

En ese sentido, profundizando en la variable Proactividad, se identificó la presencia de sus dos indicadores en los restaurantes estudiados: la iniciativa en enfrentar la crisis y la tolerancia a la ambigüedad. Esto tiene sentido, pues los gerente o dueños mencionaron que los trabajadores mostraban compromiso con su trabajo en todo el periodo de pandemia e iniciativa para afrontar un periodo de incertidumbre. Según Renato Gandolfi, esa actitud es fundamental, porque a pesar de no contar con información completa o confiable en una crisis es necesario actuar sin esperar al último momento (R. Gandolfi, comunicación personal, 27 de julio de 2022). Es así que los miembros proactivos de los restaurantes fueron clave en la reapertura y continuidad de todos los restaurantes sujetos de estudio. Además, según lo mencionado por la experta María Rouillon, la proactividad puede convertir a un restaurante en referente frente a otros que no saben qué acciones emplear en el momento (M. Rouillon, comunicación personal, 11 de julio de 2022).

En resumen, la pregunta general de investigación es ¿Cuáles son los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPES de comida criolla seleccionados de Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021? Para responder a esta pregunta, se plantearon tres preguntas específicas. Primero, para entender a la Resiliencia Organizacional en el campo de los restaurantes MYPES, se plantea la pregunta: ¿Cuáles son los modelos teóricos e investigaciones empíricas de la Resiliencia Organizacional aplicables a restaurantes MYPE? Así, luego de describir los modelos e investigaciones para las MYPES, se llega a la conclusión que el modelo cualitativo de Resiliencia Organizacional idóneo es el de Kantur e Iseri-Say (2012). Esto apoyado por la opinión de expertos en el tema y por la adaptabilidad del mismo a las MYPES peruanas. Segundo, para conocer a los restaurantes de comida criolla en Lima Metropolitana, se plantea la pregunta: ¿Cuáles son las características y dinámicas de los restaurantes MYPE de comida criolla en Lima Metropolitana? Se obtiene que los restaurantes MYPES de comida criolla se caracterizan por ser de los más representativos en el Perú principalmente por los platillos que ofrecen. Además, como muchos restaurantes del sector nacional e internacional, se destaca la implementación de la tecnología en los servicios del restaurante acompañado de nuevas formas de atención al público. Finalmente, contando con el modelo teórico y conociendo al sujeto de estudio, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores y variables relevantes del modelo seleccionado que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes de comida criolla seleccionados en Lima Centro? Así, en respuesta, los factores relevantes son Postura Perceptiva con su variable Percepciones Positivas, Capacidad Estratégica con su variable Capacidad del Empleado y

Actuación Estratégica con su variable Proactividad. Es importante mencionar que estas variables se relacionan entre sí, siendo las percepciones positivas la base para la supervivencia de la crisis del Covid-19. Pues, esta variable muestra que los restaurantes no solo poseían una disposición a resolver los problemas que surgían en consecuencia de la crisis si no aprender de esa situación. Esto fue respaldado por una planilla de trabajadores capaces en sus laborales y que demostraron ser proactivos al tomar la iniciativa en afrontar la crisis tolerando el ambiguo panorama de ese periodo.

2. Recomendaciones

A continuación, se presentarán las recomendaciones para los dueños o gerentes de los restaurantes sujetos de estudio seleccionados y para futuras investigaciones.

Por un lado, se recuerda que el factor Postura Perceptiva está compuesto por tres variables: Sentido de Realidad y Sabiduría, Percepciones Positivas y Compromiso Unificado. Respecto a la primera, la cual se determinó como no relevante para los sujetos de estudio, se recomienda impulsar el conocimiento respecto a los competidores, directos e indirectos, ya que estos no solo se identifican por la cercanía geográfica sino también por la capacidad de publicitarse en plataformas virtuales como las redes sociales. Potenciar la presencia en redes sociales es importante, porque el comportamiento de los consumidores ha cambiado tras la pandemia. Actualmente se usan muchos medios digitales para buscar nuevos lugares, reseñas y realizar pedidos. Por ello, se recomienda contar con un personal designado específicamente para estas tareas, pues es un aspecto complejo que requiere personal capacitado. Además, se recomienda prestar más atención a posibles acontecimientos que puedan afectar a los restaurantes. De este modo, se busca incentivar la prevención de posibles eventos inesperados, la cual es enseñanza dejada por la pandemia. Para ello, se podría contar con la asesoría de profesionales o capacitaciones en el uso de herramientas de gestión como PESTEL o FODA para mantener este conocimiento en favor de las empresas. Respecto a las Percepciones Positivas, variable relevante, es importante resaltar que las empresas sobrevivieron a la crisis ocasionada por el covid-19 debido a su disposición a la resolución de problemas. Así, este es un aspecto el cual debe mantenerse ante posibles crisis, considerando el panorama mundial actual. Para ello, se debe inculcar las enseñanzas obtenidas durante los años 2020 y 2021 y, como ya se mencionó, estar más pendientes del contexto del mercado. Es decir, se debe dejar de darle toda la atención a los asuntos relacionados con las operaciones diarias y empezar a ver más allá de estas. Asimismo, en relación a una de las enseñanzas, el estado de alerta se debe de comprender como responsabilidad de toda la organización y no solo del gerente. Finalmente, en situaciones como las mencionadas anteriormente, se recomienda el compromiso unificado de los restaurantes garantizando siempre sus remuneraciones correspondientes. Se recomienda

que la dirección e iniciativa activa para promover el compromiso sean los que están al mando de los restaurantes.

Segundo, se recuerda que el factor Integridad Contextual está compuesto por tres variables: Participación de los trabajadores, Interacciones Compatibles y Ambiente de Apoyo. Respecto a la primera variable, la cual no fue relevante, se recomienda impulsar la participación de los trabajadores y empoderarlos para que sean capaces de brindar ideas dentro de la organización, pues son ellos quienes conocen mejor el día a día y tienen contacto directo con los clientes. Además, en cuanto a la variable Interacciones Compatibles, es recomendable impulsar el trabajo en equipo y la comunicación entre los miembros, pues contribuye al ritmo de trabajo que llevan las empresas de este sector, el cual es demandante y competitivo. Así, esta comunicación es esencial para alinear el funcionamiento de toda la organización y asegurar una mejor atención para los clientes. Por esto, esta cualidad debe potenciarse a través de capacitaciones a los miembros de la organización. Por último, respecto a la variable Ambiente de Apoyo, es importante implementar un ambiente de apoyo en el trabajo el cual contribuya a mantener la estabilidad emocional de los miembros de la organización para lidiar con situaciones de ambigüedad y evitar que este pase a segundo plano, como fue en el caso de la pandemia. Una forma de evitarlo es designar a un personal específico o reorganizar las áreas de recursos humanos para que se encarguen de esas cuestiones.

Tercero, respecto al factor Capacidad Estratégica, recordando que agrupa a tres variables: Disponibilidad de recursos, Capacidad del empleado y Estrategia enfocada, se recomienda lo siguiente. Respecto a la Disponibilidad de Recursos, variable no relevante, se resalta la importancia de contar con recursos financieros que sirvan de respaldo ante futuros momentos de emergencia como la crisis del Covid-19. Según lo explicado en los hallazgos, esto serviría de base para una apertura más rápida o sobrevivir a posibles periodos de cierres más prolongados, teniendo en cuenta que esta última situación fue una de las que más perjudicó al subsector de restaurantes. Además, en relación a la Capacidad del Empleado es importante recordar que a más experiencia más fácil el trabajo en equipo y la comunicación en la empresa. Sin embargo, es vital reforzar el compromiso de los trabajadores con la organización. Por ello, el gerente debe convertirse en una figura activa en la organización que inspire confianza, interés y que incentive el compromiso entre los empleados. Finalmente, todo lo mencionado debe estar contemplado en las Estrategias enfocadas de los restaurantes, recordando que esta variable no se identificó en la mayoría de restaurantes entrevistados. Así, se recomienda basarse en objetivos claros para todos los miembros de la organización. Por ello, es vital saber la dirección de la empresa y comunicarlo correctamente a todos los miembros de los restaurantes. Se sabe que el subsector se caracteriza por no

contar con estrategias y objetivos; sin embargo, la pandemia debe ser motivo suficiente para cambiar esto y comprender su importancia.

Cuarto, respecto al factor Actuación Estratégica, recordando que agrupa a tres variables: Creatividad, Flexibilidad y Proactividad, se recomienda lo siguiente. Respecto a la Creatividad, es recomendable no temer e impulsar la implementación de acciones nuevas, pues según lo corroborado con los expertos, esto es clave para marcar la diferencia entre quienes tienen éxito y quienes no. Una forma de hacerlo es a través del benchmark, la cual es una herramienta recurrente en el subsector. Asimismo, esto se debe reforzar con la variable Flexibilidad, la cual se fue aprendiendo en el transcurso de la crisis. Esta siempre es necesaria para empresas que implementan nuevas ideas, pues permite aplicar cambios a las estrategias. Esto es una característica importante para la Resiliencia Organizacional. Finalmente, las organizaciones deben de mantener la variable Proactividad, mostrada en todo el periodo de pandemia, pues esta es clave para la resolución de problemas. Así, tener iniciativa en la búsqueda de soluciones, puede generar beneficios tanto para aventajarse de la competencia como lograr notoriedad frente al cliente acompañado de una mentalidad que permita continuar con el negocio.

Por otro lado, primero, para futuras investigaciones, se recomienda a los futuros investigadores realizar focus group con los trabajadores y gerentes para fortalecer la mirada 360°. Segundo, respecto a los factores y sus respectivas variables, se recomienda realizar investigaciones a profundidad en otros sectores peruanos. Esto para obtener mayor información que aporte a la Resiliencia Organizacional de las empresas en el contexto peruano y fortalecer el conocimiento relacionado al objeto de estudio. Por último, se recomienda profundizar en las investigaciones con enfoque cuantitativo teniendo en cuenta los factores y variables presentados con el fin de medir la magnitud de la influencia de los mismos con una muestra representativa para diferenciar la relevancia de cada uno de estos en las organizaciones que se estudien.

3. Limitaciones

Con respecto a las limitaciones, se recuerda que la metodología de estudio de casos genera limitaciones físicas y temporales para la recopilación de información, tal como menciona (Ceballos, 2009). Asimismo, otra limitación a considerar es la tasa de respuesta de los restaurantes contactados. Los investigadores se comunicaron con 48 restaurantes. Sin embargo, no se encontró respuesta de todos posiblemente por la disponibilidad de tiempo, pues es un subsector demandante. En cuanto a las entrevistas a los trabajadores, solo se contó con cuatro de los cinco restaurantes, pues uno de ellos no contaba con trabajadores los cuales cumplieran con las condiciones requeridas debido a la alta rotación en el subsector.

También, en cuanto al trabajo de observación de los sujetos de estudio, se dificultó observar todas las variables planteadas del modelo teórico por la temporalidad del estudio, ya que la investigación empezó un año y medio después de la crisis por Covid-19 del 2020. Por último, la presente investigación se limita a los objetivos establecidos en el primer capítulo, lo que significa que la información hallada no pretende generalizar los resultados a nivel sectorial.



REFERENCIAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252– 276. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879196900433>
- Auletta, N., Monteferrante, P., y Rodríguez, A. (2013). Resiliencia, ante todo: ¿Cómo superan las crisis en las empresas familiares? *Debates IESA*, 18(1), 23-27. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e-13Aulettamonte.pdf>
- Antipova, T. (2020). Coronavirus Pandemic as Black Swan Event. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-49264-9_32
- Babenko, V., Babiy, I., Khelemskyi, V., Yevtushenko, V., Manushkina, T., & Kachanova, T. (2021). Crisis management modeling of an economic object in conditions associated with risks. [Modelización de la Gestión de Crisis de un Objeto Económico en Condiciones de Riesgo] *Estudios De Economía Aplicada*, 39(7). <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5163>
- Beckett, E. & Littman, J. (4 de junio 2021). *6 restaurant trends that will shape 2021*. *Restaurante Dive*. <https://www.restaurantdive.com/news/6-restaurant-trends-that-will-shape-2021/592676/>
- Banco Mundial (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Bolaños, D. (2020). Resiliencia y evolución organizacional: el caso de dos MiPymes colombianas en medio de la pandemia generada por la covid-19. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/21535/Resiliencia-Evoluci%C3%B3n-Organizacional-Bola%C3%B1os-Deisy-3845-.pdf?sequence=1>
- Castillo, L. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior* [Tesis de maestría]. Repositorio Universidad Nacional. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2761>
- Ceballos-Herrera, F. A. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Magis. Revista internacional de investigación en educación*, 1(2), 413-423. <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281021548015.pdf>
- Cordero, P., Nuñez, J., Hernández, O. y Arana, O. (2013). Identificación de factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. Seis casos de estudio: empresas del municipio de Ziracuaretiro en el Estado de Michoacán, México. [Tesis de postgrado]. *SciELO*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v11n4/v11n4a3.pdf>
- Conexión ESAN (2021). Ideas innovadoras desarrolladas por los restaurantes para afrontar la pandemia. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2021/06/ideas-innovadoras-desarrolladas-por-los-restaurantes-para-afrontar-la-pandemia/>
- CLACSO (2021). La sociedad peruana en tiempos del Covid-19. <https://www.clacso.org/la-sociedad-peruana-en-tiempos-del-covid-19/>
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242696151005>
- Decreto Legislativo N°1455. Decreto legislativo que crea el programa “reactiva Perú” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19. Congreso de la República (2020).

- <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>
- Díaz, L., García, T., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Elsevier, 1113–1117. <https://doi.org/10.1109/IAEAC.2017.8054186>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.a ed). Pearson Education. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- ESAN (2020). Resiliencia empresarial: cómo potenciar en época de crisis. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/05/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis/>
- Escalona, B. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 1 (8), 111-130. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2723327.pdf>
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Gastronómica Internacional (2020). Top 7 tipos de restaurantes y cómo se clasifican. <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/tipos-de-restaurantes/>
- Gob.pe (2020). Protocolo sanitario de operación ante el Covid-19 para restaurantes y servicios afines en la modalidad de atención en salón. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999252/Protocolo_Restaurantes_y_afines_con_atenci%C3%B3n_en_sal%C3%B3n.pdf
- García, T., Rodríguez, H. A. R., & Santos, V. (2015). La formación del concepto de resiliencia empresarial: análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona. *Forum: Qualitative social research*, 16(3). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/2246/3897/>
- Gibson, C. & Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, Volume 25, No. 02, 8-14. <https://knowledge.aidr.org.au/resources/ajem-apr-2010-a-conceptual-models-approach-to-organisational-resilience/>
- Hamel, G y Välikangas, L (2003). Gestione su imagen: En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review, América Latina*, 81 (9), 40-52. https://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf
- Hernández, C., Tamayo, A., Castro, D., & Muñoz, I. (2016). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamérica. *Ciencia Ergo Sum*, 23 (1), 76-84. <https://www.redalyc.org/pdf/104/10444319009.pdf>
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021) Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), pp.7-44. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/full/10.1111/ijmr.12239>
- Herrera, J. (2017). La investigación cualitativa. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). Datos del mes de diciembre 2020. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic20.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a). Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incremento-en-425-en-enero-del-presente-ano-12177/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/#:~:text=Negocios%20de%20restaurantes%20disminuyeron%2093,contracci%C3%B3n%20de%20todos%20sus%20componentes.>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020c). Subsector restaurantes cayó 25,85% en diciembre del año 2020. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-cayo-2585-en-diciembre-del-ano-2020-12766/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020d). PBI de las Actividades Económicas, por años. <https://bit.ly/3au4hYk>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020e): Datos del mes de diciembre 2019. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019_1.pdf
- INEI. (2020f). Producción del sector restaurantes se redujo 36,49% en octubre del presente año. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/produccion-del-sector-restaurantes-se-redujo-3649-en-octubre-del-presente-ano-12561/#:~:text=El%20INEI%20inform%C3%B3%20que%20el,reducci%C3%B3n%20en%20los%20horarios%20de>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Perú: Estructura empresarial, 2018. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013a). 87 de cada 100 restaurantes expenden menú criollo. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/87-de-cada-100-restaurantes-expenden-menu-criollo/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013b). Aumenta el gasto en alimentación fuera del hogar. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/aumenta-gasto-en-alimentacion-fuera-del-hogar/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Una Mirada a Lima Metropolitana. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2020). Impacto del Covid en el Perú y en Latinoamérica. <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoamerica/>
- Instituto Peruano de Economía (2021). Radiografía del aumento de la inflación en el 2021. <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-radiografia-del-aumento-de-la-inflacion-en-el-2021/>
- Jurburg, M. Tanco, E. Viles, y R. Mateo (2015). La participación de los trabajadores. *Memoria investigaciones en ingeniería*, n.º 13, pp. 17-32. <http://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/339/409>
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Volumen 6 (2) 1-32. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2715>

- Kook Lovers (2021). La reinención del sector gastronómico en América Latina. <https://www.wekookmarketing.com/latam/sector-gastronomico-america-latina/>
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 456-472. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/374513>
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. Sage. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9B2VAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kuckartz,+U.+\(2014\).+Qualitative+text+analysis:+A+guide+to+methods,+practice+and+using+software.+Sage&ots=w1FTb0RmdU&sig=kdYaHDG5AIDMLuexUHRW1s1mqKw#v=onepage&q=Kuckartz%2C%20U.%20\(2014\).%20Qualitative%20text%20analysis%3A%20A%20guide%20to%20methods%2C%20practice%20and%20using%20software.%20Sage&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9B2VAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kuckartz,+U.+(2014).+Qualitative+text+analysis:+A+guide+to+methods,+practice+and+using+software.+Sage&ots=w1FTb0RmdU&sig=kdYaHDG5AIDMLuexUHRW1s1mqKw#v=onepage&q=Kuckartz%2C%20U.%20(2014).%20Qualitative%20text%20analysis%3A%20A%20guide%20to%20methods%2C%20practice%20and%20using%20software.%20Sage&f=false)
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762–773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. https://www.researchgate.net/publication/273370397_Developing_a_Tool_to_Measure_and_Compare_Organizations'_Resilience
- León, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación. (Tesis de grado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4568/Leon-Pablo-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482210000355?via%3Dihub>
- López Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximhai*, 6(2), 303-312. http://uaim.edu.mx/webxaimhai/Ej-17articulosPDF/11%20La%20Proactividad%20empresarial%20como%20elemento%20de%20Competitividad%20_Alejandra%20Lopez.pdf
- Makichi, N. C., & Adadzewa Otu, K. (2021). Resilience Capabilities of Managers in Crisis Management: The study of Swedish Sit-in Restaurants. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1583543&dswid=4913>
- Ma, Z., Xiao, L. y Yin, J. (2018), "Hacia un modelo dinámico de resiliencia organizacional", *Nankai Business Review International*, Vol. 9 No. 3, pp. 246-263. <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/NBRI-07-2017-0041/full/html>
- Montoya, A. L., Rodríguez Acosta, E. S., Rodríguez Lambis, A. C., y Velásquez Redondo, D. A. (2020). Estrategias de reactivación económica para el restaurante By Promar en la nueva normalidad. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10350>
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, (41), 29- 39. <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2968/la-resiliencia-y-su-empleo-en-las-organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mallak, L. (1999), "Toward a theory of organizational resilience," *PICMET '99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings Vol-1: Book of Summaries (IEEE Cat. No.99CH36310)*, 1999, pp. 223

- vol.1-, doi: 10.1109/PICMET.1999.808142.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/808142>
- Mallak, L. (1998a). Putting organizational resilience to work. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 8-13.
https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work
- Mallak, L. (1998b). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*.
https://www.researchgate.net/publication/12953188_Measuring_Resilience_in_Health_Care_Provider_Organizations
- Nnamani, C. (2021). The Top Restaurant Trends in 2021.
<https://squareup.com/us/en/townsquare/restaurant-trends>
- Orlando, W y Lopez, G. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
<https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Oshi, J., Hetty, H., & Akaibe, V. (2018). Entrepreneurial Posture and Organizational Resilience of Fast Food and Restaurants in Rivers State. *LEADERSHIP, SECURITY AND NATIONAL DEVELOPMENT*, 523. https://www.researchgate.net/profile/Ojiaku-Christian/publication/349103235_Effect_of_Webcare_on_Students_Online_Review_Intention_Implications_for_Customers_Purchase_Intention/links/602001efa6fdcc37a80e482f/Effect-of-Webcare-on-Students-Online-Review-Intention-Implications-for-Customers-Purchase-Intention.pdf#page=535
- Prieto, J., Pública, G., y De, S. (2012). Gestión estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
<https://laplazahumana.com/mod%20/mod%20%20tema%201.pdf>
- Promperu (2016). Cómo descubrir un país a través de su Gastronomía.
<https://issuu.com/visitperu/docs/como-descubrir-un-pais-a-traves-de>
- Pérez, L. Vilariño, C. y Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia.
- Pasco, M. y Ponce, F. (2018). Guía de Investigación en Gestión. 2 da Edición. VRI - PUCP.
http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Pineda, M & Cortés, G. (2018). Change and organizational adaptation. A literature review. *Espacios*, 39, 37. <https://www.scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-85053283642&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=capacidad+de+adaptaci%C3%B3n&nlo=&nlr=&nls=&sid=188200340ae54dcf424fe528ff95ca0f&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct&sl=38&s=TITLE-ABS-KEY%28capacidad+de+adaptaci%C3%B3n%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=#author-keywords>
- PricewaterhouseCoopers (2018). Megatendencias: Las 5 tendencias globales que están cambiando la forma como vivimos y hacemos negocios. <https://pwc.to/3rgChNO>
- Perú Info (2019). Secretos e historia de la comida criolla peruana. <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>

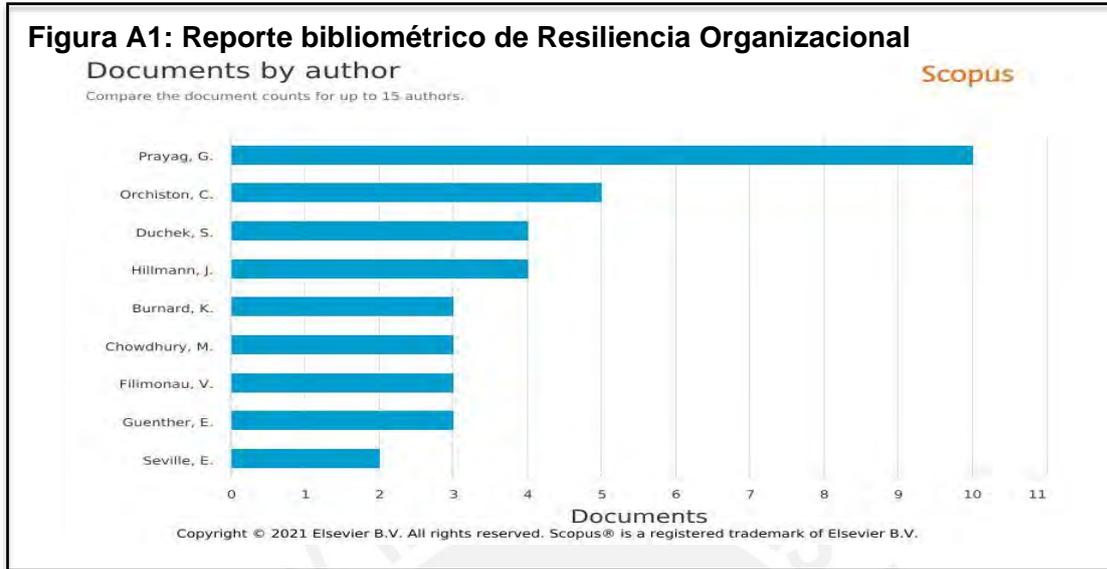
- Prayag, G. (2020). Time for reset? covid-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, Vol. 24, pp. 179–184. <https://web-a-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f25d2b7e-02d3-4f95-8f7a-da4073df9b20%40sdc-v-sessmgr02>
- Publicaciones Vértice (2009). Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante. <https://bit.ly/3as8qfx>
- Ruggless, R. (2021). For casual dining, pandemic accelerates innovation. *Nation's Restaurant News*, 55(6), N.PAG. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=1&sid=e6dace3a-9339-4e72-9808-62d3680c87b0%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=151878851&db=bth>
- RAE (2021a). Real Academia Española. <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
- RAE (2021b). Real Academia Española. <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
- Rapaccini, M., Sacconi, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 225–237. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>
- Romero, G., y Rivero, J. (2015). Resiliencia Organizacional: Estudio de caso del sector Agricultura y Riego a partir del Fenómeno El Niño 2015 - 2016. Serie de Ciencia de la Gestión #4. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110700>
- Román-Calderón, J., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., y Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Silva (2021). Guía definitiva de tendencias en marketing gastronómico 2022. <https://escuelamarketinggastronomico.net/guia-definitiva-de-tendencias-en-marketing-gastronomico-2022/>
- Simons Advisors Group (2013). Best Practice for Increasing Restaurant Revenue? Add a Patio. <https://www.vsag.com/restaurant-best-practices-add-a-patio-increase-revenue/>
- Stephenson, A. (2010). Benchmarking the Resilience of Organisations. (Tesis de doctorado, University of Canterbury, Christchurch, Nueva Zelanda). <http://dx.doi.org/10.26021/2859>
- Seville, E. (2003). Resilience: Great concept...but what does it mean? *Compete Briefing Bite – Paper Presented at the US Council on Competitiveness*. https://www.researchgate.net/publication/29489555_Resilience_Great_Concept_but_What_Does_it_Mean
- Tello, M. (2019). El sector gastronómico en el Perú: Encadenamientos y su potencial en crecimiento económico. Documento de trabajo, 1, 1-80. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176215>
- Tromme, J. (2016). Innovación y Gastronomía: Buenas prácticas de innovación en el desarrollo de la gastronomía peruana. Sociedad Peruana de Gastronomía - APEGA, 1-27. https://www.academia.edu/30087198/Buenas_pr%C3%A1cticas_de_innovaci%C3%B3n_en_el_desarrollo_de_la_gastronom%C3%ADa_peruana
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/MODELOSDEINVESTIGACIONII2019III/document/libro_metodo_de_investigacion.pdf

- USIL (2020). 100 mil restaurantes cerraron en el Perú por la pandemia. <https://www.usil.edu.pe/noticias/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia>
- Vargo, J., y Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. https://www.researchgate.net/publication/233328007_Crisis_strategic_planning_for_SMEs_Finding_the_silver_lining
- Vega, R. (2012). Organizaciones Resilientes: una mirada hacia la conformación. (Trabajo de Grado, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia). <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2879/1018423819-2012.pdf?sequence=1>
- Vásquez, B., Espinoza, C., y Pérez, M. (2017). Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11875>
- Vega, E. (2020). Cambio en la conducta de la sociedad peruana con motivo del Covid-19. *Revista científica Monfragüe*. http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/114/ARTICULO_CAMBIO_EN_LA_CONDUCTA_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zapata, S. y Zapata, J. (2020). Principios y redes del sabor en la cocina criolla peruana de fines del siglo XIX. https://expert.taylors.edu.my/file/remis/publication/109626_6860_2.pdf#page=57

ANEXOS

ANEXO A: Reporte bibliométrico de Resiliencia Organizacional



Se utilizaron las bases de datos Scopus para analizar la literatura relevante para la presente investigación. Para ello, se utilizaron las siguientes palabras claves, tanto en inglés como en español: Resiliencia Organizacional (*organizational resilience*), gestión estratégica (*strategic management*), gestión del cambio (*change management*), gestión de MYPE (*Mype management*), gestión de restaurantes (*restaurant management*). En el presente trabajo se utilizaron autores como Prayag, Orchiston, Hillmann, Guenther y Seville. Además, como se puede observar en la figura A1, son de los más citados en el buscador Scopus en temas relacionados con Resiliencia Organizacional, el cual, como se ve en la figura A2, es un tema que ha ido aumentando en importancia a largo de los años.



ANEXO B: Matriz FODA de los restaurantes seleccionados

Tabla F1: Matriz FODA conjunto de los restaurantes seleccionados

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Gran Bitute: Variedad de platillos de menú, calidad del servicio de atención al cliente, metodología de trabajo bien establecidas. ● Donato 's: Alta concurrencia de clientes por ubicarse en zona turística, capital humano comprometido con la empresa, posee clientes fidelizados. ● El Pacífico: Poseen alianzas con agencia de turismo, alta concurrencia de clientes por ubicarse en zona turística. ● Lima 141: Conocimiento de su competencia y de la clientela, producto y servicios de calidad, alto know how del personal de trabajo. ● El Esteros de Tumbes: Alto nivel tecnológico, Alto nivel de organización estructural y funcional, Capacidad de flexibilidad en la toma de acción. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EL Gran Bitute: Generar alianzas con proveedores, posicionamiento en redes sociales ● Donato's: Ampliar los servicios con la venta de piqueos, cócteles y pizza ● El Pacífico: Abrir nuevos locales en otras zonas de Lima. ● Lima 141: Expansión a nivel nacional ● El Esteros de Tumbes: Implementar nuevos sistemas de facturación
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Gran Bitute: Bajo nivel de participación de los trabajadores, no cuentan con respaldo financiero frente alguna crisis ● Donato 's: Carencia de estrategias claras y de largo plazo, poca continuidad con nuevas propuestas en busca del aumento de la demanda. ● El Pacífico: Desconocen a la competencia en su zona de trabajo, trabajadores con poca autonomía en toma de decisiones. ● Lima 141: Trabajadores con poca autonomía en toma de decisiones ● Los Esteros de Tumbes: Personal con poca experiencia en el subsector 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Gran Bitute, Donato 's, El Pacífico, Lima 141: Condicionados a normas estrictas de la municipalidad de Lima, incertidumbre política que afecta al precio de los insumos, poca seguridad en zonas aledañas, alza de precios de los insumos ● Los Esteros de Tumbes: Alza en los precios de los insumos, poca oferta de mano de obra, incremento de la competencia informal en la zona

ANEXO C: Ficha técnica de entrevistas

Tabla H1: Ficha técnica de entrevistas

Etapas	Nombre	Organización	Cargo	Fecha de la entrevista
Etapa de recolección de datos	Guiselle Romero	PUCP	Profesora PUCP / miembro de INNGOV PUCP	22 de abril del 2022
	Martha Pacheco	PUCP	Profesora PUCP	02 de mayo del 2022 / 30 de mayo del 2022
	Enrique Santivañez	El Gran Bitute	Gerente	30 de mayo del 2022
	Diego Miranda	Donato's	Gerente	07 de junio del 2022
	Ángel Huarez	El Pacífico	Gerente / Dueño	08 de junio del 2022
	Roberto Burgos	Lima 141	Gerente	08 de junio del 2022
	Jorge Chinchay	Esteros de Tumbes	Gerente	16 de junio del 2022
Etapa de análisis de datos y presentación de hallazgos	Juan Carlos Rivero Isla	PUCP	Investigador y profesor PUCP	08 de julio del 2022
	María Lucía Rouillon	Eventos gastronómicos Filo	Administradora	11 de julio del 2022
	Renato Gandolfi	PUCP	Profesor	27 de julio del 2022
	Emerson Hermoza	El Gran Bitute	Jefe de cocina	15 de agosto del 2022
	Milagros Orihuela	El Pacífico	Mesera	15 de agosto del 2022
	Pilar Fernández	Lima 141	Asistente Administrativo	15 de agosto del 2022
	Clara Carrasco	-	Asesora en la gestión de marca en restaurantes	19 de agosto del 2022
	Yoselyn Gómez	Los Esteros de Tumbes	Administradora	06 de septiembre del 2022

ANEXO D: Guía de observación

1. Datos generales

Tabla D1: Datos Generales

Lugar	
Fecha y Hora	
Número de Observaciones	

2. Características

Tabla D2: Características de la observación

Objetivo	
Fenómeno a observar	
Tipo de Observación	
Procedimiento	
Forma de Registro	

3. Aspectos a observar

Tabla D3: Aspectos a observar

Variables	Aspectos a observar en cada restaurante	El Gran Bitute	Donato's	El Pacífico	Lima 141	Los Esteros de Tumbes
Sentido de la realidad y sabiduría	Contexto de la ubicación del local					
	Tipos de clientes					
	Tipos de competidores					
	Atención al cliente (fortaleza o debilidad)					
	Redes sociales (fortaleza o debilidad)					

Tabla D3: Aspectos a observar (continuación)

Variables	Aspectos a observar en cada restaurante	El Gran Bitute	Donato's	El Pacífico	Lima 141	Los Esteros de Tumbes
Percepciones positivas	Responsabilidad e higiene en el local					
Compromiso unificado	Atención y cuidado al cliente					
Participación de los trabajadores	Supervisión a los trabajadores					
Interacción compatible	Comunicación entre dueño y trabajador					
Ambiente de apoyo	Comportamiento entre trabajadores					
Disponibilidad de recursos	Disponibilidad de recursos					

Tabla D3: Aspectos a observar (continuación)

Factor	Aspectos a observar en cada restaurante	El Gran Bitute	Donato's	El Pacífico	Lima 141	Los Esteros de Tumbes
Capacidad del empleado	Cantidad de trabajadores en actividad					
	Rapidez en la atención					
	Tareas de los trabajadores					
Estrategia enfocada	Estrategia implementada					
Creatividad	Implementaciones					
Proactividad	Acciones de los trabajadores frente al contexto actual					

ANEXO E: Visita y observación digital de los restaurantes MYPE sujetos de estudio

Figura K1: Visita y observación digital a El Gran Bitute



Figura K2: Visita y observación digital a Los Esteros



Figura K3: Visita y observación digital a Lima 141



Figura K4: Visita y observación digital a Donato's



Figura K5: Visita y observación digital a El pacífico



ANEXO F: Guía de entrevista a los trabajadores de los restaurantes sujetos de estudio

Guía de entrevista a trabajadores

Buenas noches, nosotros somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una tesis sobre la Resiliencia Organizacional y los factores que la promueven enfocados en restaurantes de comida criolla de Lima Metropolitana durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021. Para ello, el propósito de esta entrevista es conocer su experiencia y opinión sobre cómo el periodo de pandemia ha afectado al restaurante en el que trabaja y cómo se afrontó ese suceso. Es importante mencionarle que la información brindada durante esta entrevista será manejada solo para fines académicos y esta se mantendrá con carácter estrictamente confidencial. Asimismo, se considera que no existen preguntas correctas o incorrectas de lo que se trata es de conocer su punto de vista o experiencia. Finalmente, recordarle que esta entrevista será grabada en audio asunto por el cual pedimos su autorización

Duración: 30 minutos

Medio o lugar de realización:

Entrevistador:

Objetivo de la entrevista:

Datos del entrevistado:

1. ¿Cuál es su nombre, edad y ocupación?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa y las funciones que realiza?
3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Factores y variables que promueven la Resiliencia Organizacional:

Ahora entraremos a las preguntas sobre los factores y variables respecto a la Resiliencia Organizacional.

Esta investigación considera a la Resiliencia Organizacional como la capacidad de una organización para sobrevivir a un evento desfavorable sea una crisis como la pandemia del covid-19.

Postura Perceptual:

Percepción positiva

1. Durante la pandemia, ¿considera que en el restaurante existió disposición hacia la resolución de problemas? ¿Podría dar ejemplos? (IP1)
2. ¿Considera que el periodo de pandemia dejó alguna enseñanza respecto al trabajo en el restaurante? ¿Podría indicar cuál fue esa enseñanza? (IP2)

Integridad Contextual

Interacción compatible

3. ¿Cómo considera que la pandemia influyó el trabajo en equipo? ¿Qué sucedió con la comunicación y coordinación? (II1)

Ahora entraremos a la sección de la capacidad estratégica de la organización en la que abordaremos la capacidad del empleado.

Capacidad Estratégica:

Capacidad del empleado

4. Durante la pandemia, ¿cuál considera que fue su principal competencia (conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores) que le permitió cumplir sus labores a cabalidad? ¿Considera que todos sus compañeros contaban con lo mismo? (IE1)

Ahora, entramos a la sección de actuación estratégica donde veremos la proactividad del restaurante.

Actuación Estratégica:

Proactividad

5. Durante la pandemia, ¿consideras que la empresa tomó la iniciativa en enfrentar los problemas propios de la crisis? ¿Podría brindar algún ejemplo? (IAP1)
6. ¿Hubo una planificación para afrontar la pandemia? ¿Tenías claro lo que debías hacer como trabajador? (IAP2)
7. Sobre el tema que hemos conversado, ¿hay alguna idea u opinión adicional que desee compartir con nosotros?

ANEXO G: Guía de entrevista para los hallazgos a expertos del subsector restaurantes

GUIA DE ENTREVISTA EXPERTOS

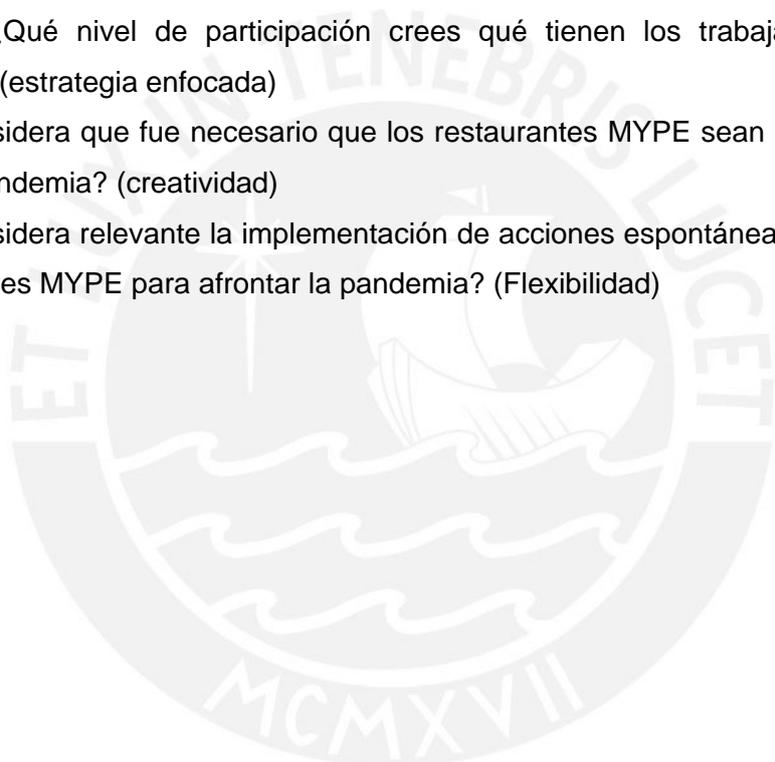
PREGUNTAS CENTRADAS EN LOS HALLAZGOS

1. ¿Considera que contar con una disposición a la resolución de problemas por parte de los miembros de los restaurantes MYPE fue relevante para afrontar la pandemia? (Percepciones positivas)
2. ¿Cree que la pandemia fue una oportunidad de aprendizaje para los restaurantes? (Percepciones positivas)
3. ¿Qué capacidades de los trabajadores son fundamentales para que un restaurante sobreviva en su rubro? ¿Estos siguieron siendo importantes en la pandemia? (Capacidad del empleado)
4. ¿Cree relevante tomar la iniciativa en afrontar una crisis de la magnitud de la pandemia del 2020 o es mejor esperar? (Proactividad)

PREGUNTAS ADICIONALES

5. ¿Considera que los restaurantes tuvieron la posibilidad de tomar acciones preventivas ante la pandemia? (sentido de realidad y sabiduría)
6. ¿Cree que los restaurantes MYPES peruanos se caracterizan por conocer a su competencia y a sus clientes? ¿Lo considera relevante para afrontar la pandemia? (sentido de realidad y sabiduría)
7. ¿Cree que los restaurantes MYPES peruanos se caracterizan por conocer sus fortalezas y debilidades? ¿Lo considera relevante en el contexto de la pandemia? (sentido de realidad y sabiduría)
8. ¿Considera importante para afrontar la pandemia la unión y apoyo entre los mismos trabajadores (compañerismo) y el compromiso con la organización? ¿Qué se necesitaría para lograr esto? (Compromiso Unificado) (Ambiente de apoyo) (por ejemplo: cubrir un turno voluntariamente)
9. ¿Considera relevante que los restaurantes MYPE mantengan una alta supervisión sobre sus empleados en un contexto como la pandemia? ¿Qué tan importante sería la autonomía de los trabajadores en estas empresas? (Participación de los trabajadores)

10. En su experiencia, ¿los restaurantes MYPE peruanos se caracterizan por fomentar el trabajo en equipo? ¿Lo considera relevante para afrontar la pandemia? (Interacciones compatibles)
11. ¿Considera relevante la comunicación efectiva entre los miembros de un restaurante sobre todo en un contexto de pandemia? (Interacción compatible)
12. En su opinión ¿qué recursos (tangibles) fueron indispensables para los restaurantes MYPE que les permitieron afrontar la pandemia? (Disponibilidad de recursos)
13. En su experiencia, ¿los restaurantes MYPE se caracterizan por contar con objetivos definidos y estrategias claras? ¿Lo considera relevante para enfrentar la pandemia? ¿Qué nivel de participación crees que tienen los trabajadores en su elaboración? (estrategia enfocada)
14. ¿Considera que fue necesario que los restaurantes MYPE sean creativos para afrontar la pandemia? (creatividad)
15. ¿Considera relevante la implementación de acciones espontáneas por parte de los restaurantes MYPE para afrontar la pandemia? (Flexibilidad)



ANEXO H: Guía Entrevista Semiestructurada a restaurantes MYPE

GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A RESTAURANTES MYPES

Buenas noches, nosotros somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una tesis sobre la Resiliencia Organizacional, y los factores y variables relevantes la contribuyen, enfocados en restaurantes de comida criolla de Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021. Para ello, el propósito de esta entrevista es conocer su experiencia y opinión sobre cómo el periodo de pandemia ha afectado al restaurante en el que trabaja y cómo se afrontó ese suceso. Es importante mencionarle que la información brindada durante esta entrevista será manejada solo para fines académicos y esta se mantendrá con carácter estrictamente confidencial. Asimismo, se considera que no existen preguntas correctas o incorrectas de lo que se trata es de conocer su punto de vista o experiencia. Finalmente, recordarle que esta entrevista será grabada en audio asunto por el cual pedimos su autorización

Duración: 50 minutos

Medio o lugar de realización: En el restaurante / vía Zoom

Objetivo de la entrevista: Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021

Datos del entrevistado:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa y las funciones que realiza?
3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Preguntas para conocer al restaurante:

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?
3. ¿Cómo se inició el restaurante? ¿Ha habido hechos o momentos importantes que han marcado la historia de la empresa?
4. ¿Con cuántos empleados cuenta? ¿Cuántos eran antes de la pandemia?
5. Incluido usted, ¿cuáles son las funciones y las áreas en las que se encuentran los empleados? (organigrama)
6. ¿Cuál es la principal meta a futuro del restaurante?

Factores y variables que promueven la Resiliencia Organizacional:

Ahora entraremos a las preguntas sobre los factores y variables de la Resiliencia Organizacional. Comenzaremos con la sección llamada postura perceptual en la cual veremos el sentido de realidad, la percepción positiva ante una situación y el compromiso del equipo.

A. POSTURA PERCEPTUAL

Sentido de realidad

1. Antes de la pandemia, ¿usted identificaba riesgos que podrían afectar al negocio? Sí, ¿Cómo y cuáles? / No, ¿Por qué? ¿Esto cambió en el periodo de pandemia o después?
2. Antes de que la pandemia, ¿ustedes ya conocían quienes eran sus competidores? ¿Cómo los describiría? ¿Esa situación ha cambiado?
3. Antes de que la pandemia, ¿ustedes ya conocían quienes eran sus clientes? ¿Cómo los describiría? ¿Esa situación ha cambiado?
4. Antes de la pandemia, ¿se realizó una evaluación de las fortalezas y vulnerabilidades de la organización para enfrentar situaciones de riesgo? Sí, ¿Cómo y cuáles? / No, ¿por qué? ¿Considera que estas eran suficientes para enfrentar la pandemia?
5. ¿Qué tan conscientes crees que eran los trabajadores respecto a esas fortalezas y vulnerabilidades? ¿Por qué? ¿Esto cambió durante la pandemia?

Percepción positiva

6. ¿Cómo ha reaccionado el restaurante frente a la pandemia? ¿Podría dar ejemplos?
7. ¿Recuerda cómo reaccionaron los trabajadores cuando empezó la pandemia? ¿Podría darnos ejemplos?
8. ¿Considera que el periodo de pandemia dejó alguna enseñanza administrativa al restaurante? ¿Podría indicar cuál fue esa enseñanza?

Compromiso unificado

9. ¿La pandemia ha cambiado el ambiente laboral? ¿Cómo lo ha cambiado? ¿Por qué cree eso?
10. Al inicio de la pandemia, ¿cuál considera fue el grado de compromiso de los trabajadores?

Ahora entraremos a la sección de integridad contextual donde veremos la participación de los trabajadores, su interacción y el ambiente de apoyo en el trabajo.

B. INTEGRIDAD CONTEXTUAL:

Participación de los trabajadores

11. En tu experiencia, ¿qué grado de supervisión considera que tienen los trabajadores en su jornada laboral respecto a la forma en la que realizan sus tareas? ¿Ha cambiado a como era antes de la pandemia?

12. Durante la Pandemia, ¿cuál fue la participación de los trabajadores? Es decir, proponían ideas o esperaban órdenes ¿Por qué?

Interacción compatible

13. ¿Cómo considera que la pandemia influyó la comunicación y coordinación?

14. ¿Cómo considera que la pandemia influyó el trabajo en equipo?

Ambiente de apoyo

15. Durante la pandemia, ¿cómo reaccionaron los trabajadores cuando alguno de ellos tuvo dificultades? ¿Recuerdas alguna situación? ¿Cómo reaccionó usted?

Ahora entraremos a la sección de la capacidad estratégica de la organización en la que abordaremos la disponibilidad de recursos, la capacidad del empleado y la estrategia que se emplea.

C. CAPACIDAD ESTRATÉGICA:

Disponibilidad de recursos

16. Cuando comenzó la pandemia ¿con qué recursos contaban para afrontarla? / No contaba, ¿qué hizo al respecto? (Recursos financieros u otros)

Capacidad del empleado

17. Durante la pandemia, ¿cuál ha sido la principal competencia de los empleados (conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores) que permitió cumplir sus labores a cabalidad?

Estrategia enfocada

18. Al inicio de la pandemia, ¿qué estrategia realizó el restaurante para no ver perjudicado sus ingresos? ¿Considera que esas propuestas fueron las adecuadas? (eje.: reducción de personal, descuentos, etc.)

19. ¿Cuál fue la actitud de los empleados frente a las nuevas estrategias aplicadas?
¿Considera usted que los trabajadores entendieron su utilidad?

Ahora, entramos a la sección de actuación estratégica donde veremos la creatividad, flexibilidad y proactividad del restaurante

D. ACTUACIÓN ESTRATÉGICA:

Creatividad

20. Durante el período de pandemia, ¿cuáles fueron las principales acciones hechas por la organización para afrontar la pandemia? ¿Cómo surgieron las ideas? (eje.: vender ingredientes por delivery)
21. ¿Considera que los trabajadores tuvieron iniciativa para proponer alguna?
¿Cuáles fueron? ¿Se concretó?

Flexibilidad

22. ¿Alguna de las acciones realizadas fue de último momento? ¿Cuáles fueron?
23. ¿Cómo las acopló a lo que ya se estaban haciendo?
24. ¿Qué opina de esas situaciones y cómo lo tomaron los empleados?

Proactividad

25. Durante la pandemia, ¿cuál es la actitud de la organización ante situaciones no previstas? ¿Espera, anticipa o no hace nada? ¿Por qué? ¿Podría brindar algún ejemplo?
26. ¿Cada cuánto tiempo se dieron las acciones para afrontar la pandemia? ¿Se tenía claro lo que se debía hacer por parte de los trabajadores?
27. Sobre el tema que hemos conversado, ¿hay alguna idea u opinión adicional que desee compartir con nosotros?

ANEXO I: Matriz de Consistencia

Tabla I1: Matriz de Consistencia

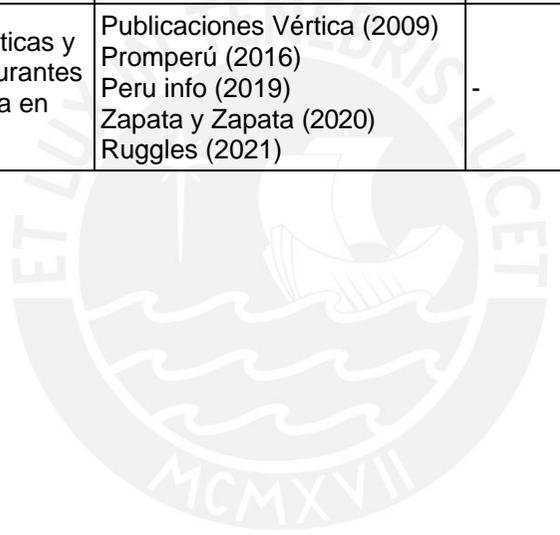
Objetivo General	Objetivos Específicos	Factores	VARIABLES DE ESTUDIO	Indicadores
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021	Determinar y analizar los factores y variables relevantes del modelo seleccionado que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes de comida criolla	Postura Perceptiva	Sentido de realidad y sabiduría	<ul style="list-style-type: none"> -La organización es consciente de posibles eventos inesperados -La organización conocía a su competencia (consciente de su entorno) -La organización conocía a sus clientes (consciente de su entorno) -La organización conocía sus fortalezas y vulnerabilidades
			Percepciones positivas	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de la disposición hacia la resolución de problemas -Existencia de aprendizaje en situación de crisis
			Compromiso unificado	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de cohesión entre los trabajadores durante una crisis -Existencia del compromiso y predisposición de los miembros para la regeneración de la organización después de una crisis
		Integridad Contextual	Participaciones de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> -Los empleados brindan ideas de solución ante un problema -La supervisión de los empleados no es alta
			Interacciones compatibles	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de trabajo en equipo y coordinación efectiva entre los trabajadores -Existencia de una comunicación fluida y eficaz entre los equipos de trabajo
			Ambiente de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de un ambiente de apoyo en la organización para el manejo de ansiedad

Tabla I1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Factores	Variables de estudio	Indicadores
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021	Determinar y analizar los factores y variables relevantes del modelo seleccionado que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes de comida criolla	Capacidad Estratégica	Disponibilidad de recursos	-Disponibilidad de recursos tangibles cuando inicia una crisis (financiero)
			Capacidad de empleado	-Trabajadores con competencias en su área útiles para la organización
			Estrategia enfocada	-Existencia de una estrategia que brinde dirección para enfrentar el inicio de la crisis -La estrategia es clara para los trabajadores
		Actuación Estratégica	Creatividad	-La organización (jefe/gerente) es capaz de plantear acciones completamente nuevas ante una crisis -Los empleados son capaces de plantear ideas nuevas ante una crisis
			Flexibilidad	-La organización (jefe/gerente) es capaz de implementar y acoplar nuevas acciones espontáneas con las ya establecidas
			Proactividad	-La empresa toma la iniciativa en enfrentar una crisis -Existe tolerancia a la ambigüedad en la empresa

Tabla I1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Fuente	Variables de estudio	Indicadores
Identificar los factores y variables relevantes que contribuyen a la Resiliencia Organizacional de los restaurantes MYPE de comida criolla seleccionados en Lima Centro durante la pandemia por el Covid-19 entre 2020-2021	Describir modelos teóricos e investigaciones empíricas de la Resiliencia Organizacional aplicables a restaurantes MYPE	Mallak (1999) Kantur e Iseri-Say (2012) Vásquez et al. (2017) Prayag (2020) Bolaños (2020) Hillmann y Guenther (2021) Makichi y Otu (2021).	-	-
	Describir las características y dinámicas de los restaurantes MYPE de comida criolla en Lima Metropolitana	Publicaciones Vértica (2009) Promperú (2016) Peru info (2019) Zapata y Zapata (2020) Ruggles (2021)	-	-



ANEXO J: Fase uno del modelo de Kuckartz

Figura J1: Ejemplo de la fase uno del modelo del Kuckartz

The image shows a screenshot of a text editor with a rich text toolbar at the top. The toolbar includes options for font face (Times New...), size (11), bold (B), italic (I), underline (U), text color (A), and various alignment and list options. The text area contains an interview transcript with several paragraphs. Some paragraphs are highlighted in red, orange, and green. To the right of the text editor is a chat interface with two messages from 'PAOLO FERNÁNDEZ' dated '17 Jun 2022'. The first message is 'Puede ser para interacción compatible (de Integridad contextual)' and the second is 'Participación de los trabajadores'.

con ellos.

Entrevistador: ¿cree que es diferente ahora que como era antes de la pandemia?

Entrevistado: Para mi caso personal, lo que pasa es que yo trabajé 20 años, hace 22 años mi papa falleció en esa etapa y bueno yo me fui haciendo cargo de como se dice, empezando pandemia. Yo trabajé con él como se dice 20 años atrás. Entonces todo el personal en algún momento pocos se han mantenido. Otros son nuevos. Pero la idea es manejar y llevar la misma metodología el mismo entusiasmo

Entrevistador: Se trata de mantener

Entrevistador: Entiendo y en este ambiente laboral que trata de mantener. Considera que hay trabajo en equipo, o cada uno va más por su cuenta.

Entrevistado: Ahí como digo, acá se tiene que respetar la metodología de trabajo, pero se entiende que hay personas que tratan de verlo de forma individual a veces, y a veces es un poco complicado pues tratar de integrar a personas así, pero a la vez que son personas como se dice, efectivas en su trabajo, son complicadas en su carácter y es un poco difícil en el tema grupal, en tema de restaurantes todo se tiene que mover en forma grupal, no se puede hacer uno necesita del otro.

Entrevistador: Todo tiene que ser grupal. ¿Entiendo y en este trabajo grupal que grado de supervisión considera que tienen los trabajadores? de su parte?

Entrevistado: ¿Grado de supervisión como de parte de quién?

Entrevistador: ¿Como usted es administrador que grado de supervisión tiene sobre ellos? o son más autónomos o usted tiene que estar detrás de ellos, vigilándolos

Entrevistado: Ahí, como te digo, hay personas que han trabajado de tiempo de mi viejo, ósea con mi papa unos diez años y se han mantenido de alguna forma se delega a personas con más tiempo, de alguna forma se puede que confiar, aunque no se pueda a veces en creer en personas que de alguna forma se siguen manteniendo y confiar en cada área específica cada área, cada área importante para que pueda tener un control.

PAOLO FERNÁNDEZ
17 Jun 2022
Puede ser para interacción compatible (de Integridad contextual)

PAOLO FERNÁNDEZ
17 Jun 2022
Participación de los trabajadores

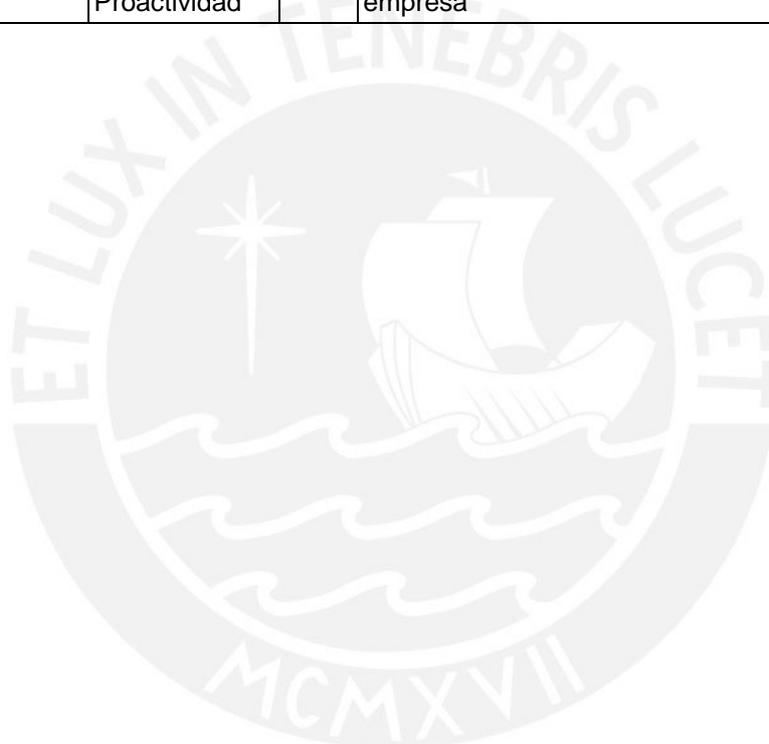
ANEXO K: Matriz de Codificación e Indicadores

Tabla K1: Matriz de Codificación e Indicadores

Factores	Código	VARIABLES	Código	Indicadores	Código
Postura Perceptiva	PP	Sentido de realidad y sabiduría	P1	La organización es consciente de posibles eventos inesperados	IS1
				La organización conocía a su competencia (consciente de su entorno)	IS2
				La organización conocía a sus clientes (consciente de su entorno)	IS3
				La organización conocía sus fortalezas y vulnerabilidades	IS4
		Percepciones positivas	P2	Existencia de la disposición hacia la resolución de problemas	IP1
				Existencia de aprendizaje en situación de crisis	IP2
		Compromiso unificado	P3	Existencia de cohesión entre los trabajadores durante una crisis	IC1
				Existencia del compromiso y predisposición de los miembros para la regeneración de la organización después de una crisis	IC2
		Integridad Contextual	IC	Participaciones de los trabajadores	I1
La supervisión de los empleados no es alta	IT2				
Interacciones compatibles	I2			Existencia de trabajo en equipo y coordinación efectiva entre los trabajadores	II1
				Existencia de una comunicación fluida y eficaz entre los equipos de trabajo	II2
Ambiente de apoyo	I3			Existencia de un ambiente de apoyo en la organización para el manejo de ansiedad y ambigüedad	IA1
Capacidad Estratégica	CE	Disponibilidad de recursos	C1	Disponibilidad de recursos tangibles cuando inicia una crisis (financieros)	ID1
		Capacidad del empleado	C2	Trabajadores con competencias en su área útiles para la organización	IE1
		Estrategia enfocada	C3	Existencia de una estrategia que brinde dirección para enfrentar el inicio de la crisis	IEE1
				La estrategia es clara para los trabajadores	IEE2

Tabla K1: Matriz de Codificación e Indicadores (continuación)

Factores	Código	Variables	código	Indicadores	Código
Actuación Estratégica	AE	Creatividad	A1	La organización (jefe/gerente) es capaz de plantear acciones completamente nuevas ante una crisis	IAC1
				Los empleados son capaces de plantear ideas nuevas ante una crisis	IAC2
		Flexibilidad	A2	La organización (jefe/gerente) es capaz de implementar y acoplar nuevas acciones espontáneas con las ya establecidas	IAF1
		Proactividad	A3	La empresa toma la iniciativa en enfrentar una crisis	IAP1
				Existe tolerancia a la ambigüedad en la empresa	IAP2



ANEXO L: Matriz de Hallazgos

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
ar ia bl e s	ndi ca dor	Empresas: Ninguno de los cinco restaurantes presenta el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
1	S1	<p>"Sería ante la pandemia inconscientemente, porque es algo que no ha pasado durante muchos años, ¿no? Y a todos nos ha agarrado desprevenidos. Inclusive no sé si he comentado en la primera reunión que tuvimos como cualquier negociante, uno se proyecta hacer una inversión antes de que termine el año, para que el año subsiguiente pueda estar listo y empezar a recuperar la inversión"</p> <p>(NO)</p>	<p>"Riesgos en general yo creo que son poco, más que todo uno se esfuerza por mantener el valor, la calidad del producto y no tener esos problemas"</p> <p>"bueno nos cayó por sorpresa a todos. No teníamos, no estábamos preparados obviamente, pero como se dice, esperamos nuestro momento para abrir"</p> <p>(NO)</p>	<p>"No, la verdad no, un riesgo como el que pasamos la pandemia no lo habíamos pensado. Quizás con el tiempo el tipo de cambio de gobierno, como ha sido siempre dentro de las protestas, hemos tenido problemas, pero públicos, ha sido directamente con la misma tienda y públicos, ¿por qué? Porque cierran la parte central de Lima y a nosotros no nos permite tener los proveedores que vengan a visitarnos"</p> <p>(NO)</p>	<p>"La verdad no, me agarró de sorpresa (...). Es más, yo pensaba volver en 15 días como dijo el comunicado "</p> <p>(NO)</p>	<p>"El principal riesgo es que suceda lo que está pasando en Australia o en Estados Unidos, ¿no? Que hay restaurantes cerrados porque no hay quién los atiende. ¿No? Mira, yo pongo anuncios en CompuTrabajo y (...) bumerang que es carísimo (...)"</p> <p>(NO)</p>

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Tres de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P1	IS2	No, de la competencia según el menú que nosotros manejamos, si sabíamos. Y no es por ser soberbio, pero cuando vendíamos el menú antes de pandemia podría decirte que éramos el mejor porque usábamos el tema de comida de casa (...) había uno no similar se llama el Adriático, que está a 4 cuadras hacia Abancay es un restaurante antiguo pero bonito, acogedor. Pero la diferencia era que el menú ahí costaba 26 y nosotros cobrábamos 12 soles."	"Competidores directamente, bueno la mayoría de restaurantes aquí (...) en este pasaje se maneja con el tema de menú. Bueno, en realidad no conozco tanto que producto si lo tienen de calidad, no me preocupa tanto (...) me centro más que todo en lo mío" (NO)	"Sí, bueno, tenemos acá cerca a chinito, tenemos a la vuelta también a R18 y bueno restaurantes que están acá a la vuelta, que son muy buenos también, había chicken, había ..., había varios negocios en el pasaje Santa Rosa y bueno nosotros acá dentro de esta esquina tratamos de darle una fachada diferente, con un segmento diferente como le digo"	"Yo creo las franquicias no, papa jhons, embarcadero bueno no es que sea tanta competencia porque también es franquicia" (NO)	En primer lugar, los seccionaría hay dos competidores, los competidores formales y los competidores informales, porque todavía hay mucha gente que en Pandemia hizo su cevichería en la casa(...)Algunos otros pasaron a lo que es ahora un dark Kitchen"

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P1	IS3	<p>"Antes de la pandemia como te dije, teníamos un servicio distinto con otro cliente. Teníamos muchos oficinistas donde tenían que ir a comer a nuestro local".</p> <p>"Ahora, hoy en día los nuevos clientes, (...) Ahora los clientes van enfocados a personas pueden ser de esas mismas oficinas, pero ya de un rango medio superior, ya pueden ser supervisores, jefe, gerente.(...) ya sea fin de semana que vienen familias y días de semana que van oficinistas, pero ya con rango medio para arriba."</p>	<p>"Los clientes son oficinistas, más que todo. De lunes a viernes son oficinistas de cierto momento también hay turismo. Trabajamos con algunos grupos de turismo de agencias, unas tres agencias que nos consideran también (...) pero de lunes a viernes en horas exactas se maneja el tema de trabajadores que trabajan más cerca gente de oficinista, de congreso, instituciones son más cercanas".</p>	<p>"Bueno, creo que dentro de nuestros clientes son los clásicos, son los que buscan algo criollo, algo nato del lugar, como la comida criolla, como los sándwiches criollos, digamos la multibarra que es bien conocida o el sánduche de asado, sánduche chicharrón y bueno, algún café que no viene acompañar en ese momento"</p>	<p>"esto es una zona residencial, la mayoría clientes que tenemos son oficinistas, oficinistas o gente que viene a pasear, que les gusta el lugar"</p>	<p>"la clientela o una proporción de la clientela ha cambiado también, dejamos de ser tan tradicionales (...) alguno de nuestros clientes, que eran muy asiduos al restaurante y eran mayores, aprendieron a usar WhatsApp, tenemos una persona de tiene 84 años"</p>

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P1	IS4	<p>"La fortaleza dentro del servicio, la innovación que tenemos, la innovación que tenemos, por ejemplo, te comento que antes estaba para hablar de menaje, antes manejábamos los platos cuadrados simples de menú y cuando ya cambiamos quitamos y compramos un lote de platos en casas e ideas de colores hermoso"</p> <p>"Ahorita lo que nos falta mejorar en el tema, es en el tema de redes, no encontrar un buen o no tener, hacer un buen presupuesto, un para lo que es una buena agencia de marketing"</p>	<p>"La fortaleza, el valor que le damos al producto, la constancia que en algún momento se necesitó (...) para llegar al valor de un producto que es importante para mantener una clientela también".</p> <p>"Lo que pasa es que yo estoy acá constantemente y es difícil que ellos tomen una decisión individual"</p>	<p>"El producto, nuestro producto primero y luego la atención, nos caracterizamos por ser un restaurante, sandwichería que tiene de todo prácticamente y dentro de todo el anexo que es la pastelería y postres y nuestra mayor fortaleza es el producto, como le digo el chicharrón, que ya se hizo muy conocido, muy diferente al resto de sangucherías y nuestros productos de buena calidad como es el lomo saltado, por ejemplo, tenemos el ají de gallina platos criollos que nos identifican como restaurantes"</p>	<p>"La variedad que tenemos, tenemos mucha variedad" "la atención no puedo decir que sea guau"</p>	<p>"la única fortaleza que tenía era la calidad de la comida, porque era una empresa que a pedido de los dueños se había mantenido totalmente tradicional, cuando llegué a trabajar les hablé oye el delivery y me dijeron el ceviche no es para vender en delivery"</p>

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
Varias	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P2	IP1	<p>"yo he dicho que todavía no, pero si eso a fin de mes sigue igual yo no puedo, yo no puedo utilizar capital para poder mantener a tanta gente. Prefiero quizás despedir a dos o tres a tener que despedir a todos"</p> <p>" Nosotros estábamos vendiendo el restaurante, pero no nos compraron(..) en mi cabeza no había forma de abrir con lo mismo, no había forma, teníamos que abrir con algo nuevo y esa era la la premisa donde gracias a Dios tinco"</p>	<p>"cuando el gobierno dijo que la posibilidad de que los restaurantes empiecen a trabajar por forma de delivery, fuimos los primeros en esta zona en empezar con todos esos riegos que había de que si funcionaba o no funcionaba el tema de delivery, más que todo el centro de Lima, acá los restaurantes se manejaban pues de forma presencial,"</p>	<p>"Bueno, desde nuestra área gerencial creo que dio algunos dictámenes sobre el tema de cómo poder resolver este tema de negocio. Al principio tuvimos que cerrar, hemos tenido que captar público, de donde no había, hasta poder salir nuevamente, con libertad a atender al público, porque esto pasaba por un tema de delivery o de una llamada por teléfono donde había que tener que llevar, todas esas cosas a nosotros nos han mermado el personal, el trabajo y creo que ha sido difícil salir de esto"</p>	<p>"Trabaje solo con dos personas claro, con dos personas nomás. Yo mismo tuve que trabajar también"</p> <p>"ellos me empilaron para abrir, me emocionaron porque yo no quería abrir, ellos me escribían vamos a ir vamos a abrir, no te cobramos la primera semana, pero hay que trabajar"</p> <p>"Creo que fue la perseverancia (...) porque yo me limitaba mucho pensando también le tenía mucho al COVID"</p> <p>"(...)ser más cuidadoso respecto de los alimentos también porque la comida tiene que ser muy higiénica"</p>	<p>"Pero básicamente es que ellos tomaron la decisión de flexibilizarse, por ejemplo, con el tema del ceviche, qué es lo que te cuento, ellos siempre fueron el ceviche de momento, pero llegó el momento en que no se vendía yo les decía o vendemos por delivery o vendemos por delivery, o se muere tu empresa. Entonces recién ahí entendieron o comprendieron que iban o que estaban obligados a hacer cosas que de repente, por mucho tiempo, ellos se opusieron"</p>

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
Varias	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P2	IP2	<p>"mira tomándole por el lado bueno, yo agradezco porque si no hubiéramos tenido este sacudón, no hubiéramos salido de la zona de confort que teníamos vendiendo menú"</p> <p>"yo la veo como una persona, como un peruano que cuando tiene presión recién empieza, cuando tiene presión, cuando tiene necesidad recién empieza a ver las cosas que hacer, cuando hay una necesidad de por medio dice Pucha, ¿y ahora qué hago? recién se pone las pilas"</p> <p>"Pero hoy en día ya el tema de personal(...) tenemos un sueldo sobre el sueldo mínimo.(...) ya me he concientizado de que, si el personal aprende, es tiene valor en el restaurante trato de enamorarlo, la única manera de enamorarlo es pucha te emplanillo"</p>	<p>"Desde mi posición un poco complicado, no confiarse, ... estar preparado para esos momentos siempre tiene uno pensar creo, pensar que pueden pasar a veces cosas inesperadas y hay que tenerlo en cuenta. "</p> <p>"El tema de la formación de preparación también es importante para no solamente encerrarte en algo, ver otras posibilidades (...)"</p>	<p>"el equipo de trabajo debe permanecer siempre con la esperanza de seguir adelante, muy aparte de la salud, que es lo primero. Pero el trabajo en realidad se ha hecho parte de nuestra actividad diaria, se extraña, por supuesto, pero no debemos perder la esperanza, como dije, acá debemos. Nos ha enseñado bastante a aislarnos un poco en familia, pero el trabajo toma su tiempo, ya sea de cualquier lugar"</p>	<p>"Creo que fue la perseverancia (...) porque yo me limitaba mucho pensando también le tenía mucho al covid" "(...)ser más cuidadoso respecto de los alimentos también porque la comida tiene que ser muy higiénica"</p>	<p>"Qué hay que hacer flexibles como te repito, el restaurante a nivel financiero estaba quebrado, ya estaba quebrado. Si no fuera por el préstamo reactiva, probablemente no salíamos, pero creo yo que hemos podido, ha podido desarrollar todo lo que tuvimos que desarrollar a raíz de pandemia si hubieran sido mucho más flexibles para poder adecuarse al cambio, la facilidad de poder adecuarse al cambio ha sido vital"</p>

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
V ar ia bl es	Indi cad or	Empresas: Ninguno de los cinco restaurantes presenta el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P3	IC1	<p>"Antes de pandemia como te dije, trabajábamos como extranjeros, donde era todo un desorden, porque no teníamos una claridad, no tenía un rumbo, solamente eran llegaba, encontraba lo que tenía que encontrar, vendíamos, nos íbamos" "siempre va a haber un tóxico y ese tóxico es hay que neutralizarlo en primera para que no me malogre el ambiente. Y si entiende en castellano bacán, si no solitos se van, sólito se van." (NO)</p>	<p>se mueve de acuerdo a una metodología que se impone en una empresa, pero si se tiene que mantener eso".</p> <p>"Bueno el ambiente laboral es constante, hay que estar ahí. Son diferentes personas, diferentes modos de ser (...) a veces es un poco complicado, pero es cuestión de conversar constantemente con ellos" (NO)</p>	<p>I: ¿Qué ejemplo nos podría dar de trabajo en equipo dentro de la organización? R: "Bueno, de darnos la mano en cierta forma nosotros a veces siempre vemos o controlamos nuestro horario laboral, donde tengamos un ingreso y un horario de salida. Muchas veces hemos tenido que pasar de nuestras horas sin intereses digamos de poder ganar algo más sino al contrario, de poder rescatar lo que se estaba perdiendo." (NO)</p>	<p>"si el trabajador no está conforme va a atender mal y eso no " "trato de apaciguar esas cosas, cuando ya es muy extremista bueno, se le advierte y si no, si sigue así, pues se le cambia." "los meseros siempre hay una discrepancia por chapar mesas (...) esta mesa va a dejar más propina o cuando vienen los turistas, todos quieren atender a los turistas" (NO)</p>	<p>"en el caso de los trabajadores digamos no podría hacer una comparación, porque los trabajadores digamos quedan tres y son personas mayores, no? Que vienen, cumplen su trabajo y se van a su casa a ver a su familia, no tendría cómo compararlos. Lo que sí te puedo decir es que los que están ahora, digamos, la gente joven que está ahora, viene de diversos este background, ¿no?" (NO)</p>

Tabla L1: Matriz de Hallazgos del primer factor (continuación)

Factor 1: Postura Perceptiva (PP) ("NO": no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Tres de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
P3	IC2	(NO)	"Las iniciativas son importantes. En algún momento, varias ocasiones hemos conversado sobre ese tema con el objetivo de mejorar las cosas. Hay personas que vienen de otras partes, de trabajar en otros lados, tienen algún tipo de experiencia por cada lugar que ha trabajado y de alguna forma sirve positivamente para mejorar las cosas y la empresa, pues genial hacer esa iniciativa.	"Veo un poco más de paciencia, un público que viene con un poco más de cuidado. Nosotros mismos que siempre tenemos que estar preparados para tanto en elaboración o como para tener contacto con el público, hemos sensibilizado un poco el tema, el trato con el mismo público"	"ellos eran los más desesperados por trabajar, porque ellos, la mayoría vive el día a día" "ellos me empilaron para abrir, me emocionaron porque yo no quería abrir",	"La mayoría de los que hicieron su emprendimiento era gente un poco mayor, que tenía familia, que eso fue lo que los obligo, que eran jóvenes, fueron brincando de trabajo, trabajo a ver que salía, pero los que tenían que asegurar la olla, digamos, dijeron que hay que hacer algo porque todos los meses hay que pagar el agua, la luz, el colegio de los chicos" (NO)

Tabla L2: Matriz de Hallazgos del segundo factor

Factor 2 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Tres de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
I1	IT1	"(...) antes de tomar decisiones siempre trato de ver con quiénes voy a contar para la decisión final. Si yo veo que o pregunto a uno a dos Oye, vamos a hacer este cambio. ¿Qué te parece? Me dicen no, señor, no, no, quizás no salga por este motivo, o si está bien, porque también ese rato tenemos libre y yo confirmo que lo que me está diciendo es real, tomamos en cuenta mucho, mucho." "Inclusive para los uniformes, ellos han escogido que eran de manga larga estando en verano total la mayoría manda (...) Trato de que haya un consenso antes de alguna decisión fuerte"	" (...) Hay personas que vienen de otras partes, de trabajar en otros lados, tienen algún tipo de experiencia por cada lugar que ha trabajado y de alguna forma sirve positivamente para mejorar las cosas y la empresa, pues genial hacer esa iniciativa"	"(...) sobre todo en la parte de gerencia donde hemos tenido que emprender algunas cosas que no hacíamos antes de la pandemia. Por ejemplo, tenemos un área de producción de panes y pasteles que hemos tenido que aprovecharlo al máximo digamos en esta época que hemos tenido cerrado el local. Pero sí hemos tenido el área en producción que nos ha permitido distribuir, a la cadena Norkys, por ejemplo, a un buen sector nos ha permitido tener un ingreso" (NO)	"sí, hay iniciativas de parte de los trabajadores siempre hay algunos que hablan(...) me dan ideas nuevas entradas, nuevos platos, también la presentación de los platos (...) No todo sale de mi, obviamente yo digo algo percibo algo y luego lógicamente si lo veo mejor pues se opta por usarla"	"Los mozos nuevos que no tienen, digamos, ese background no tienen ese nojout te pone arroz, papas fritas y ensalada, pero las papas fritas que las cambian por yuca frita si te ponen un testamento en el pedido, y son, digamos, son cositas como esas que las aprendes en el fragor de la batalla, nosotros les hemos dado un curso básico de capacitación como para que puedan entender (...) menos mal tenemos este a los jefes de sección que los guía, que son antiguos (...)" (NO)

Tabla L2: Matriz de Hallazgos del segundo factor (continuación)

Factor 2 ("NO" significa que no se identifica el indicador)							
Variables	Indicador	Empresas: Tres de Cinco restaurantes presentan el indicador.					
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes	
I1	IT2	"Entonces esa es la forma de cómo manejar hoy en día después de la pandemia, que ya están más ordenado tienen funciones claras, yo ya estoy más respirado en el tema de no estar tanto detrás de ellos, solamente control, una chequeada indico, chequeo, indico"	"(...) hay personas que han trabajado (...) con mi papá unos diez años y se han mantenido de alguna forma se delega a personas con más tiempo, de alguna forma se puede que confiar (...) en cada área específica cada área, cada área importante para que pueda tener un control" "Lo que pasa es que yo estoy acá constantemente y es difícil que ellos tomen una decisión individual, porque yo incluso batiendo yo estoy en la cocina, es lo único que hago... de alguna forma, pero ahora, en este momento yo estoy aquí totalmente, estoy en el salón adentro, afuera (...) viendo que todos hagan su trabajo correctamente" (NO)	"Bueno, sí, en lo que es salud y sanidad, sobre todo, hemos una buena presión, digamos, para poder cumplir los estándares que deben tener los restaurantes. A medida que ha ido pasando el tiempo, con el tema de los aforos, las indumentarias, los BPM y ahora tener que estar una persona capacitada para poder ofrecer los productos y ponerlos a la venta" "El rol que cumplimos todos en realidad se ha destinado por áreas, ahora ya estamos destinados, por ejemplo, con un grupo ya un poquito más formado en cocina, un grupo más formado en el área de salón, un grupo va formado en el área de plancha, producción. Entonces todas estas áreas ya nos brindan un poquito más de seguridad y estabilidad para poder sacar nuestro producto con un poquito más de dedicación digamos"	"al principio sí estaba 100% dedicado al local después de la pandemia, porque ósea no podía relajarme, tengo que ver que el negocio que se levante,(...) Pero ahora como que ya pasó tiempo, ya se ha estabilizado la venta.(...) logré traer buenos administradores, que bueno, me relevan el trabajo, estoy más tranquilo"	"mucho más que el personal que se dedicaba a esto, un mozo no solamente sabía las funciones del día si no tenía la experiencia, por ejemplo, para resolver problemas con clientes que no lo tienen, que no lo tienen los mozos actuales (...)" (NO)	

Tabla L2: Matriz de Hallazgos del segundo factor (continuación)

Factor 2 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cuatro de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
I2	II1	"En interacción yo lo que exijo es que haya bastante respeto entre el grupo, cuando es hora de bromear porque yo también soy bromista, burlón, pero cuando es la hora de trabajar, es la hora de estar concentrados, es la hora de estar concentrados que es la hora rash, ese rato estamos concentrados por los pedidos, las formas, como nos piden, como tiene que salir el plato" "En realidad se ayudan entre todos. ¿Por qué? Porque hay una parte donde les afecta."	"Bueno entre los mismos empleados creo que tienen un poco más de confianza, pero como te digo, existen personas con ese carácter un poco complicado" "(...) siempre me imagino que las empresas o en los trabajos existe ese tipo de ambientes de grupo de trabajadores"	"Bueno, de darnos la mano en cierta forma nosotros a veces siempre vemos o controlamos nuestro horario laboral, donde tengamos un ingreso y un horario de salida. Muchas veces hemos tenido que que pasar de nuestras horas sin intereses digamos de poder ganar algo más sino al contrario, de poder rescatar lo que se estaba perdiendo. O sea, lo que hacíamos en un grupo de 15 o 20 personas lo hemos tenido que hacer a veces entre ocho, entre diez, y las funciones inclusive ya no eran tanto directamente a una sola persona sino era labores que tenemos que desarrollar en diferentes áreas"	"No, yo creo que sí se han mantenido las mismas dinámicas. Lo que sí se ha perjudicado es yo creo que quieren mantener su trabajo(...) O sea, tratan de no tener conflictos."	"(...) No, no, por lo menos nuestros trabajadores ha sido muy duro enseñarles a trabajar en equipo. ¿No? No solamente en los mozos en que lleven. O sea, ellos no terminan de entender de que si sale un pedido de la cocina no importa para qué mesa o el salón de quién sea hay que llevarlo, porque el que se perjudica es el cliente y el cliente es el que hay que mantener contento para que siga viniendo, para que siga habiendo negocio, para que sigan manteniendo su puesto de trabajo, son más de no, ese no es mi salón y yo no lo llevo (...)" (NO)

Tabla L2: Matriz de Hallazgos del segundo factor (continuación)

Factor 2 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cuatro de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacifico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
I2	II2	"Si es un tema de canalizar un tema de control diario, es ella la que es la indicada, ya sobre ese filtro ya llegan a mí. Pero yo también trato de que se respete ese organigrama que ante cualquier cosa primero coordinen con ella y después ya si no está manejable conmigo"	"(...) acá se tiene que respetar la metodología de trabajo, pero se entiende que hay personas que tratan de verlo de forma individual a veces, y a veces es un poco complicado pues tratar de integrar a personas así, pero a la vez que son personas como se dice, efectivas en su trabajo, son complicadas en su carácter y es un poco difícil en el tema grupal, en tema de restaurantes todo se tiene que mover en forma grupal, no se puede hacer uno necesita del otro"	"Buena, yo creo que sí hay una comunicación amigable, donde cada quien expresa siempre lo suyo, hemos tenido que dedicar un poco más a ellos por un tema de salud, por ejemplo, habían casos en que el personal estaba un poco delicado con fiebre o tenía algún problema hemos tenido que dedicarnos a ellos para que le tomen atención mayormente antes decían ve al centro médico, no, acá la empresa misma se encargaba de evaluarlo, de hacerle un seguimiento y para ver cuánto tiempo le daban descanso médico y ya regresar a trabajar cosas así"	"No, yo creo que sí se han mantenido las mismas dinámicas. Lo que sí se ha perjudicado es yo creo que quieren mantener su trabajo(...) O sea, tratan de no tener conflictos."	"Sí, claro que sí, antes tú podías dar una orden. Y una orden es una orden es ve y limpia tal cosa y ya está. La persona, antigua digamos, entre comillas, es me han dicho que vaya y que limpie tal cosa iba y ejecutaba mientras que las personas nuevas le dicen oye, anda, limpia tal cosa y luego te preguntan. ¿Estás molesto conmigo? ¿Por qué? Porque me estás dando una orden, no me estás explicando (...) hay momentos en los que (...) todo el mundo corriendo y le dices, anda, haz esta cosa, cuando se puede, se puede cuando no, no es el momento (...) no me puedo poner a explicarles" (NO)

Tabla L2: Matriz de Hallazgos del segundo factor (continuación)

Factor 2 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Varias	Indicador	Empresas: Dos de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
I3	IA1	" cuando hay un pedido especial y necesitamos gente con anticipación ahí es donde yo empiezo a pedir los favores, por favor, ahora necesito que me ayuden (...) (...)y no, no he tenido ninguna queja" "Yo pienso que es por la organización (...) esto de estar comunicándonos a cada rato, ya sea llamadas de atención, felicitaciones o el briefing (...) " "(...) podría decir que es un grupo muy unido, donde no faltan por cualquier cosa, donde no son reacios al cambio de horario que se podría generar.	"Lo que pasa es que yo estoy acá constantemente y es difícil que ellos tomen una decisión individual, porque yo incluso batiendo yo estoy en la cocina, es lo único que hago, en algún momento se tiene que desarrollar, ya ... de alguna forma, pero ahora, en este momento yo estoy aquí totalmente, estoy en el salón adentro, afuera (...) viendo que todos hagan su trabajo correctamente" (NO)	"(...) nuestra área de recursos humanos también tiene una evaluación muy aparte que es el filtro para poder recibirlos" "Claro. Bueno, ya viene por medio una capacitación, también hacemos una inducción al trabajo ellos mismos ya saben lo que estamos buscando y vemos que sí. O sea, ese orden de trabajo que tenemos hace que ellos también se desarrollen con confianza y que busquen lo que estamos nosotros también, que se metan dentro de nuestro propósito que es las ventas (...) "	"Actualmente sí se apoyan entre ellos, pero a mediados te estoy hablando de hace tres meses, había muchas discrepancias entre todos los trabajadores, demasiadas discrepancias discutían muchas cosas se tiraban dedo por tonterías. Bueno, ahora ya se logra un buen ambiente laboral" (NO)	"(...), es cero cero trabajo en equipo. Hasta ahora seguimos tratando de ver qué puede lograr conectarlos, nosotros tenemos un área de recursos humanos, pero más enfocada a la parte administrativa que en la parte organizacional (...) Podría ser, pero hasta el día de hoy no, en los más jóvenes, hemos tenido ese problema y hacen micro grupos y entre ellos se ayudan, pero no ayudan al resto (...) " "(...) hay días que o hay tareas que son más complicadas podría decirse, entonces el que tiene ese día una tarea menos complicada, no está dispuesto a ayudar al que tiene la tarea más complicada, pese a que cuando sea al revés el ya no va a ser el que ayuda, sino él va a ser el que recibe ayuda" (NO)

Tabla L3: Matriz de Hallazgos del tercer factor

Factor 3: Capacidad Estratégica ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Varias	Indicador	Empresas: Dos de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
C1	ID1	"Antes de pandemia, el recurso que nosotros lo tomábamos en nuestro caso era tener como podría decirles la fidelidad de la familia," (NO)	"Bueno, el negocio (...) ya esta como se dice hecho ya hace 20 años y el tema financiero bueno es básico porque solo tendrás que manejar el presupuesto para la mercadería y empezar a trabajar y el tema de local ha habido consideración del área de la parte de la beneficencia, estos locales la mayoría pertenece a la beneficencia, ha habido un tema de comunicación, se ha previsto muchas cosas que no afecten" (NO)	"Bueno, al principio acá yo creo que nadie estuvo preparado, nos sorprendió a todos si teníamos un botiquín era un botiquín básico para una cuestión de quemaduras, una cuestión de heridas. Pero nadie estaba, creo, preparado para esto" Nota: se complementa con la entrevista a la asistente de administración	"Bueno, el banco me abrió las puertas, pero yo no quise con el banco porque uno es endeudarse, banco es un arma de doble filo puedes pedir un préstamo pero qué pasa ya reactivaba todo y luego no esperaba las ventas que esperaba, me endeudaba totalmente, aparte de que acá el dueño, toda la pandemia me la cobró, sí, definitivamente fue una pelea eso porque bueno, fue injusto, pero por suerte no me cobró completo, me cobró la mitad de cada mes." "ahora otro apoyo tenía unos ahorros, tenía mis ahorros y aparte, bueno, tuvo el respaldo económico, mis papás me apoyaron. Por suerte tengo una familia que tiene economía."	En todo caso tendría que ir por conocimientos, ¿no? Cuando faltaba gente en cocina, teníamos quien afronte (...) En ese momento todos tenían que, todos teníamos que poner el hombro, faltaba alguien en la cocina ah para la cocina, faltaba me entienden, he desempeñado absolutamente todas las posiciones que hay en la empresa, lo cual me ha dado una visión, digamos, privilegiada" (NO)

Tabla L3: Matriz de Hallazgos del tercer factor (continuación)

Factor 3: Capacidad Estratégica ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Var iabl es	Indi cad or	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
C2	IE1	"Al retomar a los chicos tuvimos que retomar a los que eran más productivos, a los que podían estar tanto en salón como en cocina, o a los que no tenían ningún inconveniente en dar un apoyo en cocina. O los de cocina no tenían ningún problema en ayudar, por ejemplo, a hacer un delivery,"	"Las ganas, el positivismo, la iniciativa que tienen algunos es importantes" "sí a veces pasa, hay errores, pero que no son graves"	Bueno, ya viene por medio una capacitación, también hacemos una inducción al trabajo ellos mismos ya saben lo que estamos buscando y vemos que sí. O sea, ese orden de trabajo que tenemos hace que ellos también se desarrollen con confianza y que busquen lo que estamos nosotros también, que se metan dentro de nuestro propósito que es las ventas, llegar a tener un poco más de crecimiento para que esos visitantes que vienen acá regresen.	"Creo que bueno del cocinero su sazón, del mesero, bueno, la velocidad que atienden a los clientes, he tenido meseros que tienen siete mesas tranquilas" "pero tienes que ver su experiencia, su experiencia laboral(...)también la manipulación de alimentos de los ayudantes de cocina, hay gente en cocina que pican todo rapidísimo, hay otros que son demasiado lentos,(...) la velocidad del tiempo del plato"	"La principal es que eran leales, ¿no? Yo me acuerdo que cuando estábamos cerrados y estábamos produciendo comida criolla hubo una ocasión que no. Digamos, el que cocinaba se tuvo que bajar a Providencia y teníamos una entrega que hacer y les preguntamos, muchachos ¿alguien quiere? Y al final todos dijeron sí, vamos, no sé, con motivo de ayudar a completar el pedido, habían hecho un pedido grande me acuerdo y no íbamos a alcanzar. Y ellos se les consultó y dijeron sí, vamos "

Tabla L3: Matriz de Hallazgos del tercer factor (continuación)

Factor 3: Capacidad Estratégica ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Varias	Indicador	Empresas: Dos de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
C3	IEE1	<p>"Siempre hubo un plan desde el inicio de esto encaminarlo ponerlo como un restaurante chiquito, pero con procesos establecidos"</p> <p>"Todo mayo fue el estudio de mercado, cómo reabrirlo con fuerza. Y en junio se abrió. (...) No, todo teníamos que planearlo, modificar, hacer nueva carta, nueva foto es un chambón y es una reinversión más"</p>	<p>"Lo que pasa es que cuando el Gobierno dio la posibilidad de que los restaurantes empiecen a trabajar por forma de delivery, que también puso muchas condiciones, era más que todo teníamos que estar sometidos a lo que ellos dispongan. Cuando se abrió el negocio fue por tiempos que decían esto, (...) en el tiempo fue cambiando"</p> <p>" cómo estamos cerca de la municipalidad, al control más estricto constantemente éramos supervisados" (NO)</p>	<p>"cuando empezó la pandemia lo primero que hicimos, nos dieron la indicación de cerrar la tienda"</p> <p>"(...) ver qué áreas se pueden abrir, que espacios posibles se podía tener abierto para poder recibir al público, para llevar"</p> <p>"Luego que se empezó a implementar un poquito más, a reabrir el salón con unas cuantas mesas, con distanciamientos, con algunas reglas también que se tenía que cumplir bajo reglamento covid que nos dijeron que tenemos que tenerlo por regla,"(NO)</p>	<p>"Acá nunca vendíamos delivery. Yo creo que el delivery hemos ganado clientes con delivery, cosa que nunca antes de la pandemia había sucedido"</p> <p>"Al principio claro obviamente fue cerrar porque uno no trabaja para el aire."</p> <p>"otra estrategia fue también al marketing, meterle marketing. Si tratamos de meterle marketing al principio, ya no lo seguimos(...) hay muchos clientes que critican y era como que un as de doble filo y ahorita estamos sin redes.</p> <p>(NO)</p>	<p>Uno fue la digitalización que nos permitió tomar más pedidos, mejores pedidos, clientes más satisfechos, llegar a sitios donde no llegábamos antes atendíamos delivery si es que atendíamos (...), contratamos una empresa, a un tercero que nos preste el servicio de moto, de despacho que complementa las aplicaciones porque nos metimos a todas."</p> <p>"la otra fue la aplicación de tecnología (...) nos ayuda a ahorrar tiempo, costos (...) el proceso de porcionado, las cocciones, antes no se tenía que hacer el camote glaseado, por poner un ejemplo."</p>

Tabla L3: Matriz de Hallazgos del tercer factor (continuación)

Factor 3: Capacidad Estratégica ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Var iabl es	Indi cad or	Empresas: Dos de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
C3	IEE2	<p>"Ya se había anticipado la actitud como siempre, cuando hay un cambio fuerte, radical, siempre va a haber uno o dos reacios que no, no le gusta y nada empiezan a salir. Yo me siento tranquilo porque veo que hay gente que no se adapta muy rápido a los cambios y en mi restaurante siempre va a haber cambios y no por conveniencia sino por conveniencia del restaurante"</p>	<p>"Es un poco complicado mantenerles una idea, pero se aplica solamente la metodología pues, si no están contentos si estan disconformes se nota, pues y se rota personal. (...) porque la estructura existe y si no llena las expectativas o no está conforme (...) con lo que se trabaja o la metodología bueno, se le pide que se retire, o se los cambia" "Todo el mundo tiene que trabajar nada mas, de la forma que sea, pero todos nosotros claramente también queríamos empezar a trabajar ya, es como una puerta que se abre y que en el camino se ve debe creo mejorar, ver mejores posibilidades" (NO)</p>	<p>"Sí, bueno, tenemos colaboradores que inauguraron este local, ya estamos tiempo y como en el tiempo también se ha ido renovando el personal, el personal que viene con una visión diferente, viene de algunos restaurantes que son afines a esto o sangucheria como la lucha, el chinito hemos tenido, hemos podido recopilar personal que ha venido de esos lugares (NO)</p>	<p>"Mira, al principio tratamos de hacer, acatar lo que decía el gobierno, que solo delivery abríamos con solo delivery. Pero acá, como te digo, si no hay oficinistas que trabajan, no hay gente que venga a otro distrito que son nuestros clientes potenciales, a quien vamos a hacer delivery" "Bueno, la de ellos, sí apoyaron bastante" "¿Su actitud? Bueno, la de ellos, sí apoyaron bastante. Es más, lo de las redes lo mencionó al principio una de las meseras, ella fue la que me mencionó. ¿Por qué no metemos redes? " (NO)</p>	<p>"Ha sido súper positiva. O sea, ellos se emocionaban, ¿no? porque lo primero que hacíamos era que les comunicábamos cuando ya estaba casi cerrado el proyecto (...) faltando un par de semanas para el inicio de la implementación, lo juntábamos, les dábamos, les agradecimos por el trabajo, analizando y en aras de que su trabajo sea más fácil, vamos a implementar un nuevo servicio y recalcamos la parte de los beneficios para ellos(...) y por ahí lo asumían, que igual ha tenido una contraparte</p>

Tabla L4: Matriz de Hallazgos del cuarto factor

Factor 4 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacifico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
A1	IA C1	"En mayo reabrimos (...) activé el tema de la venta de frutas y verduras (...) Entonces nosotros decidimos toda la parte del primer salón sacar las mesas. Y lo volvimos como un mercadito" "Si todo era delivery ya esa acción reactivamos (...) inclusive contratamos un chofer que estaba sin trabajo, y dos venezolanos que eran de confianza en ese momento"	"Eso como te digo fue parte del gobierno, dio todas esas ideas el área de la asociación de restaurantes (...) lo primero que dijeron era el tema de delivery, luego va a ser el tema de recoger en salón, después el tema de capacidad de personas, distanciamiento " "Si tenía unos amigos que estaban trabajando en esa área de ayuda a la mayoría de restaurantes con el tema de asesoramiento en todo ese sentido y fue de gran ayuda para el tema del delivery para nosotros fue algo nuevo, hacer un cambio, algo diferente"	"(...) se redujo un poco la carta teníamos productos bastante sin flujo que se dejaron de utilizar y empezamos a vender un poco más de lo que digamos veíamos que se podía mover " "(...) no alcanzaba como para pagar a un grupo de gente, entonces se prefería reducir las labores a cosas que se hagan que era un poco más accesibles y algo más práctico (...) lo estamos desarrollando en un área donde hemos tenido que incrementar más el trabajo para ellos"	"se les hablaba a los proveedores porque ellos también querían vender, ellos me daban concesión, no me cobraban al instante, sino me traían y me cobraban cuando yo ya no tenía mercadería" "bueno las redes sociales, se tuvo que crear este. Bueno, yo se algo de diseño, se creó un logo, pagamos publicidad de Facebook" "Un momento estábamos dando barra libre de pizzas a la leña" "Buffet criollo implementamos buffet criollo al principio"	"la parte de sistema de facturación y la web de todo en verdad, con total honestidad no se me ocurrió nada a mí fue todo benchmark" "antes tenían facturación y toma de pedido manual, y llevaban las comandas y tomaban los pedidos, hemos migrado (...) a un sistema de toma de pedidos para poder agilizar tanto la toma de pedidos en puerta, cuando estaba la pandemia como los delivery por teléfono porque tener que escribir la papel tomaba tiempo entonces ya con esto a través de las tablets ya sea que estuvieras en la computadora, en el teléfono, en la puerta, podías tomar el pedido y va directamente a la cocina y salía el ticket en cocina (...)"

Tabla L4: Matriz de Hallazgos del cuarto factor (continuación)

Factor 4 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
V a r i a b l e s	Indicador	Empresas: Dos de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
A 1	IAC2	"Por la coyuntura llegó un cocinero que trabajaba con Bomboniere, te imaginas un cocinero de ese tipo de restaurante llegó a mi restaurante chiquito. Entonces una muy buena persona, un tipo donde compartía todo lo que había aprendido con los demás chicos, a mí me hablaba, hablábamos, yo le preguntaba cosas específicas y me contaba y traía sus manuales y prestaba los manuales a los chicos."	"Bueno, los trabajadores estaban esperando la respuesta de nosotros, porque estábamos pensando en el tema de ir a suspensión perfecta con el tema de no trabajar y bueno, recibir una cierta cantidad de dinero mensual, pero bueno, eso era parte del gobierno, pero nosotros como se dice, decidimos iniciar y proyectarnos en que todo en algún momento iba a estar de forma regular y esa iniciativa, eso fue de alguna forma ayuda bastante para nosotros, porque es empezar después de una crisis dura (...)". (NO)	(NO)	"Sí apoyaron bastante. Es más, lo de las redes lo mencionó al principio una de las meseras, ella fue la que me mencionó. ¿Por qué no metemos redes? (...) Ella se ofreció, y lo hizo gratis obviamente cuando vi resultados le di su propina" "otra es con el delivery, los chicos se ponían a volantear solitos, iban a las oficinas, iniciativa de ellos, no es que yo les decía, ellos se las ingeniaban, la cosa era vender o vender".	"Yo trabajo con un equipo, un equipo mixto, digamos, es mixto porque responde a todas las empresas. Si bien yo soy gerente general en más de una empresa, tengo un equipo para mí que me da soporte, porque si no, no jalo con todo lo que hago, ellos sí han aportado con propuestas, del lado administrativo o del mismo personal del restaurante es más, a nivel operativo, es más oye hay que hacer y así lo hacemos y así lo vamos a seguir haciendo siempre, en cambio, digamos en mi team, en mi equipo, mi equipo administrativo llamémoslo así, con ellos si me siento, debatimos, pensamos en ideas nuevas". (NO)

Tabla L4: Matriz de Hallazgos del cuarto factor (continuación)

Factor 4 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Var iabl es	Ind ica dor	Empresas: Dos de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
A2	IA F1	"No, todos teníamos que planearlo, modificar, hacer nueva carta, nueva foto es un chambón y es una reinversión más. Es como que reinviertes nuevamente para aperturar porque la reapertura del 2021 tenía que ser con fuerza, porque ya habíamos visto el tema este de que sí había gente". "No, porque siempre hubo un plan desde el inicio de esto encaminarlo ponerlo como un restaurante chiquito, pero con procesos establecidos" "lo que ahorita busco es mentores pero yo sé que me van a dar lo que es el conocimiento exacto" (NO)	"(...) fue parte del gobierno, dio todas esas ideas el área de la asociación de restaurantes (...) Entonces, lo primero que dijeron era el tema de delivery, luego va a ser el tema de recoger en salón, después el tema de capacidad de personas, distanciamiento, todo eso" (NO)	"Si se fueron planeando con el tiempo, se fueron planeando y el propósito de nosotros es llegar a formar nuevamente el equipo tal cual como estaba en un principio, y tener y mantener el personal idoneo para poder generar las ventas, porque nosotros cuidamos bastante lo que es el servicio, nuestro personal de servicio" "No, no, yo creo que sí fue una dirección para nuestro formato como te digo, que hemos ido viendo poco a poco, se fue dando con el tiempo" (NO)	"Buffet criollo implementamos buffet criollo al principio" I: Y esto también surgió así R: Si surgió así, fue algo totalmente espontáneo, porque a medida que hemos ido abriendo las competencias abrían (...) había mucho temor en los restaurantes, la gente estaba muy psicoseada con el covid, y teníamos que ver la forma cómo vendíamos más"	"Todos los proyectos, toda la propuesta, los planes y todo a la hora de la hora a pesar de haber, no se visto el tema con un especialista, en el camino siempre hemos ido teniendo que que ajustar que es parte, digamos, la flexibilidad, que nos ha enseñado la pandemia, que debemos de tener dentro de los valores de la empresa" "El sistema de facturación (...) Está diseñado para que sea en PCs y tenían un igual que Pardos Y en el camino dijimos hay otros que lo están haciendo con la tablet y migramos, nos ahorramos la plata de las computadoras y migramos del modelo inicial".

Tabla L4: Matriz de Hallazgos del cuarto factor (continuación)

Factor 4 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador.				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
A3	IAP1	"En abril veo la situación, todo mayo nos dedicamos a cambiar todo, a replantear todo. Y en junio abrimos nuevamente hasta ahora"	"La actitud positiva" "En todo el sentido de la palabra positiva, en todo el sentido de la palabra, para muchas cosas, para lo que se ve, lo que no se veía en ese momento, en algún momento decíamos hay que esperar, porque el negocio con el tema de delivery no funcionaba mucho (...)"	"Bueno, de toda organización, es siempre pensar en salir adelante, como te digo, pensar en crecer cuidando nuestro trabajo, cuidando nuestra indumentaria, cuidando nuestro público y tratando de ofrecer lo mejor de nosotros. Porque es ahí donde uno creo que prende la confianza, tanto entre el colaborador y el empresario. Rescatamos los valores, rescatamos personal que se identifica con la marca y que siempre está dando lo mejor, sin nada, como se dice a veces a cambio, porque regalamos nuestras horas extras y muchas veces lo hacemos con el fin de que nos paguen más, pero, sin embargo, el trabajo de por medio también lo cuida (...)"	"hasta ellos me llamaban me dijeron, ellos me empilaron para abrir, me emocionaron porque yo no quería abrir" "con el delivery, los chicos se ponían a volantear solitos, iban a las oficinas, iniciativa de ellos, no es que yo les decía, ellos se las ingeniaban, la cosa era vender o vender" "Es más, lo de las redes lo mencionó al principio una de las meseras, ella fue la que me mencionó. ¿Por qué no metemos redes? "	"Ha sido duro. Sobre todo, por las ideas que manejaban, que manejaban los dueños, una vez que claro que nos dieron más libertad (...) a mi equipo y a mi hemos ido. Hemos sido modernizando las cosas, ¿no?". "(...) digamos que Esteros de Tumbes se comportaba rígido (...) Entonces decían, pero si eso funciona así (...) déjalo ahí nomás entonces Esteros estuvo mucho tiempo también con la misma mentalidad, pero la pandemia lo obligó a, digamos, a recibir un golpe en la cabeza y dijo este no es el camino y dios, gracias eso nos ha servido para sobrevivir".

Tabla L4: Matriz de Hallazgos del cuarto factor (continuación)

Factor 4 ("NO" significa que no se identifica el indicador)						
Variables	Indicador	Empresas: Cinco de Cinco restaurantes presentan el indicador				
		El gran Bitute	El Pacífico	Lima 141	Donato's	Los Esteros de Tumbes
A3	IAP2	"Ya estamos preparados ante cualquier, esos sucesos imprevistos, por ejemplo, son cuando se van dos personas o en cocina, alguien se enferma o alguien tiene que viajar o alguien pide un permiso extraordinario. Entonces ya no afecta tanto porque estamos no solamente con el personal exacto si no tengo uno de más siempre"	"(...) para nosotros fue pues empezar de nuevo (...) tenía unos amigos que estaban trabajando en esa área de ayuda a la mayoría de restaurantes con el tema de asesoramiento en todo ese sentido y fue de gran ayuda para nosotros porque como te digo, el tema del delivery para nosotros fue algo nuevo, hacer un cambio, algo diferente"	"Si yo creo que fue al momento, al principio se planificó, pero nadie sabía lo que iba a pasar, cuánto tiempo más iba a durar, ahora, si el mercado iba bien o de repente se cortaba en medio, quién sabe, de repente acaba una pandemia nuevamente vuelva a resucitar con algún mal y tengamos que cerrar nuevamente, entonces no teníamos preparado nada, quizás se ha ido dando con el tiempo, se ha ido preparando de acuerdo a cómo ha ido avanzando también esta confianza con la salud"	"(...) a medida que hemos ido abriendo las competencias abrían (...) había mucho temor en los restaurantes, la gente estaba muy psicoseada con el covid, y teníamos que ver la forma cómo vendíamos más"	"Siempre ha sido bastante vertical en la organización, sabes qué va a pasar esto y si tienes preguntas, te respondo. Si tienes dudas, te las resuelvo. Pero si no estás de acuerdo no hay mucho que podamos"