

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



De crisis a oportunidad: diseño de una estrategia para una microempresa

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

Maria Jose Jaime Barrenecha

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

***Diego Aurelio Gonzalez Reyes
Enrique Andre Mora Espinoza***

Asesor:

German Adolfo Velasquez Salazar

Lima, 2022

La tesis

De crisis a oportunidad: diseño de una estrategia para una microempresa peruana de catering en crisis

ha sido aprobado por:

Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

German Adolfo Velasquez Salazar
[Asesor Jurado]

Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Tercer Jurado]

A mis padres por darme la vida y a Dios por darme el propósito de vivirla.

María José Jaime

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de poder compartir este logro con las personas más importantes de mi vida. A mi mamá Carmen, por haberme formado, guiado y acompañado en cada momento con su amor incondicional. A Mateo, por haber llegado a mi vida para hacerme mejor persona y motivarme a esforzarme en cada paso que doy. A mi papá Julio, mi tío Raúl y mi abuelita Luisa por su amor y apoyo desmedido. Finalmente, a mis compañeros de tesis por el logro obtenido.

Diego González

A Dios por permitirme culminar esta etapa satisfactoriamente y por las bendiciones puestas en mi vida. A mi madre y a mi padre, por su apoyo incondicional, su comprensión e infinito amor; por ser mi ejemplo de vida, mis mejores amigos, mis confidentes y por darme la oportunidad de ser mejor persona cada día. A mis familiares y amigos que fueron parte del proceso. Y a mis compañeros de tesis que me dieron su apoyo, su confianza y su cariño.

Enrique Mora

El 2020, año donde comenzamos la presente investigación, fue un año de muchos cambios y retos para cada uno de nosotros, y cada una de las personas que permitió a través de su apoyo que podamos concluir satisfactoriamente con este trabajo. Es por ello, que agradecemos a la Sra. Mónica Barrenechea por su tiempo y predisposición para apoyarnos cada vez que requerimos de su ayuda, y también por poner a disposición su organización para que podamos utilizarla como sujeto de estudio. Asimismo, queremos agradecer al profesor Germán Velasquez por habernos guiado, motivado y liderado en la segunda parte de este proceso, ya que a partir de ello pudimos culminar con esta experiencia eficientemente, y crecer como personas y profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Preguntas de investigación.....	4
2.1. Pregunta general.....	4
2.2. Preguntas específicas	4
3. Objetivos de la investigación	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. Justificación y viabilidad	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Planeamiento estratégico.....	6
1.1. Definición de estrategia	6
1.1.1. Antecedentes de planeamiento estratégico	8
1.1.2. Definición de planeamiento estratégico.....	8
1.2. Tipología de la estrategia	10
1.2.1. Modelos de planeamiento estratégico.....	11
2. MYPES	15
2.1. Definición y características.....	15
2.2. Ventajas y desventajas de las MYPES.....	18
2.3. MYPES en Perú	20
2.5. MYPES y estrategia.....	23
3. Gestión de crisis.....	23
3.1. Antecedentes y definición.....	24
3.2. Perspectivas y elementos	26
3.3. Gestión de crisis y estrategia.....	27
3.3.2. Implicancias de una crisis dentro de una MYPE	30
4. Empresas familiares.....	31
4.2. Ventajas y desventajas	31
4.3. Profesionalización.....	32
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	34
1. La industria gastronómica en América Latina	34

2.	La industria gastronómica en el Perú	34
2.1.	Relevancia económica.....	34
2.2.	Identidad y formalización	35
2.3.	Actualidad.....	36
2.4.	Bienes y servicios gastronómicos	36
3.	Servicio gastronómico: ‘‘el catering’’.....	37
3.1.	Definición y características	37
3.2.	Tipo de servicios	38
4.	Impacto del COVID-19 en el catering peruano	38
5.	Análisis del Macroentorno	39
5.1.	Fuerzas económicas	40
5.2.	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	41
5.3.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:.....	43
5.4.	Fuerzas tecnológicas	43
5.5.	Fuerzas competitivas.....	44
6.	Análisis Microentorno.....	44
6.1.	Rivalidad entre empresas competidoras	44
6.2.	Entrada potencial de nuevos competidores	45
6.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	45
6.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	45
6.5.	Poder de negociación de los consumidores	46
7.	Análisis de la firma	46
7.2.	Análisis de los recursos y capacidades.....	47
7.2.1.	Recursos de la firma	47
7.2.2.	Capacidades de la firma.....	48
8.	Persona con emprendimiento versus Sociedad unipersonal	49
8.1.	Importancia del emprendimiento en el Perú	50
8.2.	Diferencias entre emprendedor y empresario	50
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		51
1.	Enfoque.....	51
2.	Alcance	52
3.	Metodología a aplicar	52
3.1.	Modelo de Estudio de caso	53
3.1.1.	Preguntas de estudio	53
3.1.2.	Proposiciones.....	53
3.1.3.	Unidades de análisis.....	54

3.1.4.	Lógica entre proposiciones	54
3.1.5.	Criterio para interpretar resultados	54
4.	Recopilación de datos y evidencia	54
4.1.	Entrevistas.....	55
4.1.1.	Entrevistas a expertos	55
4.1.2.	Entrevistas a actores claves.....	56
4.1.3.	Entrevistas a otros actores.....	56
4.2.	Encuestas	56
5.	Análisis metodológico.....	58
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS		60
1.	Descripción Sistémica.....	60
1.1.	Breve historia de la empresa	60
1.2.	Misión	61
1.3.	Modelo de negocio CANVAS inicial	61
2.	Análisis de entorno	64
2.1.	Macro entorno.....	64
2.1.1.	Fuerzas Externas.....	64
2.1.2.	Principales hallazgos del trabajo de campo de acuerdo a las variables	65
Variable 2: Tendencias de Consumo		70
2.2.	Microentorno	76
2.2.1.	5 fuerzas de Porter	76
2.2.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	77
3.	Análisis Interno.....	78
3.1.	Análisis Financiero	78
3.2.	Evaluación de Actividades Clave y Recursos Clave.....	78
3.3.	Matriz de evaluación interna.....	80
CAPÍTULO 6: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO		81
1.	Visión, misión y valores.....	81
1.1.	Propuesta de Misión.....	81
1.2.	Propuesta de Visión Compartida.....	81
1.2.1.	Visión a 5 años.....	81
1.2.2.	Visión a 10 años.....	81
1.3.	Propuesta de Principios y Valores.....	81
2.	Opciones estratégicas.....	82
2.1.	Matriz de estrategias FODA	82
2.2.	Matriz RUMELT	82

2.3.	MPEC	85
3.	Estrategias propuestas	85
3.1.	Nueva propuesta de Valor y Canvas 2.0.....	86
4.	Plan de trazabilidad.....	86
4.1.	Cuadro de Mando Integral	86
4.1.1.	Diseño de Objetivos Estratégicos	86
4.1.2.	Balance Score Card.....	86
4.1.3	Mapa Estratégico	91
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES.....	95
	REFERENCIAS.....	96
	Anexo A: Planificación estratégica de Fred David (2013)	105
	Anexo B: Tipología de estrategias alternativas según Fred David	106
	Anexo C: Tipos de estrategia según Porter	107
	Anexo D: Tipología de estrategia por Miles y Snow.....	108
	Anexo E: Modelos de planeamiento estratégico.....	109
	Anexo F: Matriz de evaluación de factores internos	110
	Anexo G: Matriz de evaluación de Factores externos	111
	Anexo H: Matriz FO-FA-DA-DO.....	112
	Anexo I: Matriz de Rumelt.....	113
	Anexo J: Matriz de planeamiento estratégico cuantitativo	114
	Anexo K: Balanced scorecard	115
	Anexo L: 5 Fuerzas de Porter.....	116
	Anexo M: Perspectivas internas y externas de la crisis	117
	Anexo N: Tipos de servicios de Catering.....	118
	Anexo O: Evolución mensual de la producción del subsectorrestaurantes 2019 – 2021	119
	Anexo P: Modelo de estudio de caso según Yin	120
	Anexo Q: Matriz de consistencia	121
	Anexo R: Análisisestratégico	122
	Anexo S: Planteamiento estratégico.....	123
	Anexo T: Tabla de entrevistados.....	124
	Anexo U: Guías de entrevista a actores primarios.....	126
	Anexo V: Cuadro de resultados de entrevista a actores primarios.....	130
	Anexo W: Guía de entrevista a clientes	132
	Anexo X: Cuadro de resultados de entrevista a clientes.....	135
	Anexo Y: Guía de entrevista a proveedores.....	136
	Anexo Z: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 1 (MaríaEliza Bendezú)	139
	Anexo AA: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 2(Eduardo Ávalos).....	141
	Anexo AB: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 3 (OscarMarreros).....	143
	Anexo AC: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 4 (AdrianoChuquiJuanca).....	145
	Anexo AD: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 5 (SolCampos)	146
	Anexo AE: Guía de entrevista a expertos gastronómicos.....	148
	Anexo AF: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico1 (Zorim Wong)	151
	Anexo AG: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico2 (Andres Rodriguez).....	152
	Anexo AH: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico3 (Renato Malquichagua).....	153
	Anexo AI: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico4 (Bratzo Vergara)	154
	Anexo AJ: Guía de entrevista a experto en gestión de crisis	155
	Anexo AK: Cuadro de resultados de entrevista a experto en gestión de crisis (Jose Salazar).....	158
	Anexo AL: Matriz de Factores Externos de MJC	159

Anexo AM: Matriz de Factores Internos de MJC	161
Anexo AN: Matriz de Estrategias de FODA de MJC.....	162
Anexo AO: Matriz de Rumelt de MJC.....	166
Anexo AP: Matriz de planeamiento estratégico cuantitativa de MJC	168
Anexo AQ: Business Model Canva 2.0.....	169
Anexo AR: Balanced Scorecard MJC	171
Anexo AS: Mapa estratégico MJC	176

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de los tipos de empresas.....	16
Tabla 2: Nueva Caracterización MYPE	17
Tabla 3: Beneficios del régimen laboral de las MYPE.....	17
Tabla 4: Desventajas de las MYPES	19
Tabla 5: Factores limitantes de las MYPES	20
Tabla 6: Desafíos de integrar la gestión de crisis en la gestión estratégica	29
Tabla 7: Fases de la metodología de estudio de caso	54
Tabla 8: Ficha técnica encuesta.....	58
Tabla 9: Modelo de negocio CANVAS inicial.....	63
Tabla 10: ¿Cuál es su ocupación actual?.....	66
Tabla 11: ¿Qué tipo de rol tuvo durante el servicio de catering?	66
Tabla 12: ¿Cuál es el medio preferido por usted para elegir la empresa de catering que contratará?	67
Tabla 13: ¿Qué medio de referencia le genera más confianza al momento de conocer la oferta del mercado de catering?	68
Tabla 14: ¿Qué atributo es el que más valora del catering en Lima Metropolitana?.....	68
Tabla 15: ¿Cuál es el factor principal que lo motiva a contratar el servicio de catering?.....	69
Tabla 16: ¿Cuántas veces contrato el servicio de catering en los últimos 5 años?	70
Tabla 17: ¿Cuál es el factor más valorado para usted que fue invitado al servicio de catering? Se puede marcar hasta 2 opciones.....	70
Tabla 18: ¿Estaría dispuesto a contratar el servicio de Catering bajo el escenario actual?	71
Tabla 19: ¿Qué pediría usted como requerimiento fundamental para contratar el servicio bajo este nuevo contexto? Se puede marcar hasta 4 opciones	72
Tabla 20: ¿Qué factor influye en su decisión de no contratar el servicio de catering?	73
Tabla 21: ¿Bajo qué modalidad le gustaría recibir el servicio de catering bajo las nuevas condiciones de mercado?	73
Tabla 22: Matriz Rumelt	83
Tabla 23: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	85
Tabla 24: Objetivos estratégicos financieros	87
Tabla 25: Objetivos estratégicos para los clientes	88
Tabla 26: Objetivos estratégicos para los procesos internos	88
Tabla 27: Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento.....	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El impacto del coronavirus en el PIB de América Latina	41
Figura 2: Lima Metropolitana PEA ocupada Mar19 Abril 21	43
Figura 3: Ocupación de los encuestados para identificar potenciales consumidores del servicio de catering en Lima Metropolitana	66
Figura 4: Tipo de rol que tuvo el encuestado durante el servicio de catering.....	67
Figura 5: Medio preferido por los encuestados que contrataron el servicio de Catering para elegir a la empresa	67
Figura 6: Medio de referencia que genera más confianza a los encuestados para conocer la oferta de mercado del Catering	68
Figura 7: Atributo más valorado por el consumidor de catering de Lima Metropolitana.....	69
Figura 8: Factor principal que motiva al cliente a contratar el servicio de Catering	69
Figura 9: Cantidad de veces que se contrató el servicio de catering en los últimos 5 años	70
Figura 10: Factor más valorado por los encuestados que fueron invitados a un servicio de Catering	71
Figura 11: Porcentaje de encuestados que estarían dispuestos a contratar el servicio de Catering bajo el escenario actual	71
Figura 12: Requerimientos fundamentales para que un cliente considere contratar el servicio de Catering actualmente.	72
Figura 13: Principales factores por los que el cliente NO contrataría el servicio de Catering bajo las nuevas condiciones sociales	73
Figura 14: Bajo que modalidad le gustaría al cliente recibir el servicio de catering bajo las nuevas condiciones de mercado.....	74
Figura 15: Ventas históricas Maria José Catering	78

RESUMEN

El presente proyecto profesional tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico para la empresa unipersonal María José Catering que le permita superar la crisis en la que se encuentra desde hace 5 años, la cual se agravó por el COVID-19 y las restricciones impuestas por el gobierno. Para ello, se realizará un diagnóstico interno de la empresa y el entorno de la misma, y junto a la revisión de literatura sobre los principales ejes de la investigación se diseñarán una serie de estrategias para superar la situación actual de la empresa.

El presente proyecto profesional estudia a la empresa unipersonal María José Catering, dedicada a la organización y ejecución de eventos de catering para instituciones públicas, privadas y personas naturales. Cabe precisar que actualmente la empresa no está ejerciendo sus funciones puesto que a partir de marzo del 2020 se vio en la obligación de frenar sus actividades para cumplir con las disposiciones que puso el estado peruano en su objetivo de minimizar el impacto del COVID-19 en el país.

A partir de ello, el presente trabajo de investigación buscará diseñar estrategias que permitan recuperar los ingresos que fueron decayendo en los años previos al COVID-19. Estas estrategias están enfocadas y alineadas a las nuevas expectativas y tendencias de consumo que han surgido en el sector gastronómico. Por este motivo, se concluye que una vez que la empresa reaperture sus actividades y adapte su oferta al plan estratégico diseñado podrá salir de la crisis en la que se ubica.

Palabras clave: COVID, catering, planificación estratégica, microempresa, crisis

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para una microempresa peruana, de nombre María José Catering, que se encuentra en crisis. En ese sentido, se buscará diagnosticar la microempresa María José Catering a través del análisis interno y externo de la organización, y conocer a partir de ello los motivos de la disminución de sus ingresos en los últimos años. Asimismo, frente a la actual pandemia en la que se encuentra el mundo, se pretende, a partir de la identificación de oportunidades, y entender las nuevas necesidades y expectativas de los clientes, alinear las nuevas tendencias del sector con el plan que se busca proponer, y de esa manera recuperar la demanda e ingresos que ha perdido en los últimos años.

Para aproximarnos a este caso de estudio, en el primer capítulo, se presentarán los objetivos y preguntas que guiarán la investigación. También, se desarrollará la justificación y viabilidad de la misma, para comprender las razones que han conducido el presente trabajo hacia el sujeto de estudio elegido. En el segundo capítulo, dentro del marco teórico, se muestra y se analiza el concepto de planeamiento estratégico partiendo de los conceptos de estrategia a lo largo del tiempo. Asimismo, se desarrollarán los conceptos de planeamiento estratégico, sus antecedentes y tipologías, como también los principales modelos, ya que a través de la revisión de dicha bibliografía se podrá elegir el modelo que mejor se adecúe a la organización, y así poder diseñar el plan estratégico. Además, se define el concepto de micro y pequeña empresa (MYPE) partiendo de las principales características, para luego, las principales ventajas y desventajas, y los factores limitantes a los que se enfrenta. Por último, se introduce al concepto de gestión de crisis partiendo de los antecedentes y definiciones de crisis, para conocer los principales ejes de ese fenómeno. Asimismo, se explican los tipos y enfoques de la gestión de crisis, y se describe la relación que existe entre la crisis y el planeamiento estratégico dentro de una organización.

En el capítulo pertinente al marco contextual, se describe la industria gastronómica partiendo de su relevancia económica en América Latina para luego aterrizarla en Perú, su identidad y formalización, y el contexto actual de este sector para, de esta manera, poder adoptar un planeamiento estratégico alineado a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes. Además, se aborda conceptualmente los bienes y servicios incluidos en el servicio gastronómico para, luego, ahondar en el catering, sus definiciones y características. Asimismo, se describen los tipos de servicios del catering, con el fin de profundizar en el concepto de catering institucional y poder observar el impacto del Covid-19 en esta industria.

En el cuarto capítulo se detalla el sustento metodológico que se usará en la presente investigación y se explica que se usará la metodología que propone Robert Yin para estructurar el cuerpo del presente trabajo. También se describe que el enfoque será mixto, el alcance será exploratorio

- descriptivo, el diseño será un estudio de caso y las técnicas de recolección de datos que se usará serán la revisión bibliográfica, entrevistas y encuestas para a partir de ello poder plantear distintas estrategias que permitan superar la crisis en la que se encuentra la empresa.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos de la investigación obtenidos a partir de revisión bibliográfica, entrevistas y encuestas. Se realizaron entrevistas a actores claves de la organización como a clientes y proveedores que han mantenido una relación a lo largo de los 20 años. Del mismo modo, se entrevistaron a expertos relacionados a los ejes de la investigación para poder conocer experiencias y conocimientos acerca del sector en el que se especializan. En este capítulo también se busca presentar los principales *insights* del trabajo de campo para a partir de ellos diseñar el plan estratégico.

Finalmente, en el sexto y último capítulo se plantea la misión, visión y principios que la empresa busca proponer desde su reapertura en enero del 2022. De la misma manera, se presentan las opciones estratégicas a partir del FODA realizado en base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno y externo de la empresa. Luego, se desarrolla la nueva propuesta de valor escogida para la empresa y la estrategia seleccionada. Por último, a pesar de no implementar la estrategia hasta el momento de finalizar la presente investigación, se ha diseñado un plan de trazabilidad que puede ser utilizado cuando la dueña opte por implementar el plan estratégico propuesto.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

Toda organización, sin importar el tamaño de la misma, necesita de distintas herramientas que le permitan desarrollar sus actividades eficientemente. Para que esto suceda, es importante establecer lineamientos a partir de un plan estratégico eficiente, que alineé los recursos y capacidades de la organización a los objetivos establecidos por los dueños. De este modo, María José Catering, una empresa de 20 años en el sector del catering se ha visto expuesta a una disminución de sus ingresos en los últimos años debido a que cumplían con el desarrollo de sus diversas funciones de manera poco planificada y en base a un plan estratégico ineficiente. Esta ineficiencia en la planificación hizo que la dueña y única trabajadora del negocio tenga que reducir su oferta y la cantidad de servicios por falta de tiempo y recursos.

En sus inicios, la dueña de la empresa realizaba contratos de manera presencial y estaba a cargo de la planificación y ejecución de los eventos. A medida que la empresa incrementó su demanda por recomendaciones de los mismos clientes, la dueña decidió adquirir un local para atender a sus clientes. Por otro lado, durante los últimos años las tendencias del mercado apuntaban a tener presencia digital, no obstante, la dueña optó por mantener un modelo tradicional de negocio. De esta manera, llegada la pandemia mundial por COVID 19 en el 2020, donde las restricciones por las medidas de bioseguridad afectaron el principal *core business* del negocio, permitió una baja total de la demanda de la empresa. Esta baja repercute principalmente en los ingresos de la familia de la dueña, ya que aparte por ser MYPE, es también empresa familiar.

A partir de la reducción de la demanda a la que se vio expuesta la empresa, la dueña consideró como una estrategia pertinente reducir la cantidad de servicios brindados, para poder disminuir la carga laboral que estos implican, y de esta manera enfocarse en una propuesta de servicio diferenciada y accesible en base a los recursos y capacidades de la empresa. De esta manera, los grandes eventos brindados antes de esta decisión (bodas, quinceañeros, etc.), se fueron reduciendo para dar lugar al servicio de catering institucional, tales como ‘‘coffee break’’ y/o eventos más pequeños. Sin embargo, durante el 2020, muchas microempresas en el Perú se han tenido que enfrentar a la situación de quiebra o de cese temporal debido a las medidas impuestas por el gobierno con el fin de reducir el impacto del COVID-19. Entre estas medidas estaba la prohibición de eventos sociales, disposición que terminó por dejar sin oportunidades de generar ingresos a las distintas empresas que brindaban el servicio de catering presencial, entre las cuales se encontraba María José Catering.

Es por esta razón que la empresa ha estado paralizada desde marzo del 2020 hasta la presente fecha. De esta manera, es que ha se optado para diseñar un plan estratégico, el cual tenga en

consideración estos aspectos contextuales y, a partir de un planeamiento eficiente se buscará adaptarse a las nuevas medidas y expectativas de los potenciales clientes.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Qué plan estratégico se puede proponer para la microempresa unipersonal María José Catering que le permita superar la crisis en la que se encuentra?

2.2. Preguntas específicas

- PE1: ¿Cómo aplicar los conceptos teóricos sobre microempresas y los modelos de análisis estratégico a una microempresa en crisis?
- PE 2: ¿Cuáles son los principales cambios de tendencia del segmento catering a nivel Lima Metropolitana que pueden explicar la disminución de las ventas de María José Catering?
- PE 3: ¿Qué estrategia podría proponerse para la empresa María José Catering?
- PE 4: ¿Cómo se podría implementar mecanismos de trazabilidad para gestionar el plan estratégico propuesto?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la microempresa unipersonal María José Catering que le permita superar la crisis en la que se encuentra.

3.2. Objetivos específicos

- OE 1: Describir conceptos teóricos sobre microempresas y los modelos de análisis estratégico de empresas unipersonales en crisis.
- OE2: Conocer las nuevas tendencias de consumo del sector catering generadas por la crisis por COVID-19 en Lima Metropolitana
- OE 3: Diseñar una propuesta estratégica para la microempresa María José Catering en crisis
- OE 4: Plantear mecanismos de trazabilidad para gestionar el plan estratégico propuesto

4. Justificación y viabilidad

Se considera relevante el desarrollo de la presente investigación, puesto que busca diseñar un plan estratégico para una microempresa que en los últimos años ha visto disminuida su demanda. Asimismo, el contexto pandémico en el que el Perú y el resto del mundo se encuentra, demanda características diferentes a la oferta en servicios de catering que antes existían, por lo que es necesario que se considere la nueva demanda en este sector y un nuevo modelo de negocio.

De la misma manera, al tener como sujeto de estudio una empresa considerada como MYPE, un tipo de empresas que según el INEI (2019), “concentró el 94.9% del total de empresas a nivel nacional” (p. 29), la presente investigación tiene mayor importancia al enfocarse en un tipo de empresa que representa casi el total de las empresas en el país.

Por otro lado, la presente investigación permitirá alinear las expectativas de la dueña con el entorno y la coyuntura actual en la que se encuentra el sector del catering en el Perú. Es por esta razón que la investigación obtendrá mayor relevancia a partir del reto que implica el desarrollo de esta propuesta estratégica y los mecanismos de trazabilidad necesarios para su implementación.

La viabilidad de la presente investigación recae en el acceso a toda la información de la empresa a lo largo de los años. Esto es posible, debido a que uno de los miembros del grupo forma parte de la familia dueña de la empresa. El acceso a la información y el compromiso por parte de la dueña a brindar los datos necesarios sobre la misma a lo largo del desarrollo de la investigación, permitirán realizar un estudio profundo y verídico sobre el sujeto de estudio, para, a partir de ello, realizar la propuesta de implementación del plan estratégico para la microempresa familiar.

Asimismo, la empresa a estudiar cuenta con información registrada acerca de las actividades que ha realizado a lo largo de los años. Además, el histórico aproximado de las ventas mostradas anteriormente (que pudieron evidenciar el problema actual de la empresa). También se cuenta con el inventario de almacén, el local donde se atiende a los clientes, registro fotográfico de eventos anteriores, bases de datos de antiguos y recurrentes clientes. Por último, como ya se ha especificado, la información que la dueña y la familia pueda brindar acerca del mismo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Planeamiento estratégico

Planificar una estrategia es clave para delimitar un horizonte de acción que conduzca a la organización a los objetivos que se plantea. Fuentelsaz y González, indican que una regla empírica común sostiene que el 95% de las nuevas empresas fracasa antes de los cinco años. Se dice comúnmente que el 50% desaparece antes del primer año mientras que el 50% restante no consigue superar la barrera de los cinco años. (2015)

Por otro lado, Córdova, Carillo & Bustamante, mencionan que “dentro de los factores que propiciaron la falta de continuidad y permanencia de las PYMES familiares se encontró la falta de planes de acción enfocados a su organización” (2014, p.17).

Como se comprobará más adelante, este camino hacia el fracaso tiene como una de sus principales causas la ausencia del planeamiento estratégico como artífice de un plan de acción empresarial.

El presente estudio se enfocará en definir la estrategia y su tipología, así como definir qué se entiende por planificación estratégica y dará un acercamiento sobre sus diferentes modelos.

1.1. Definición de estrategia

Para comprender qué significa el planeamiento estratégico es importante entender qué es la estrategia en una organización. La administración estratégica es el “arte de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013).

El término de estrategia para referirse al concepto es mucho más reciente. La palabra “estrategia” proviene del griego *strategos* que significa “conductor de ejércitos” (*stratos* = ejército y *agein* = conductor o guía), y era la denominación que se le daba a los diez generales atenienses que se nombraban anualmente (De Izcue, Arriarán & Tolmos, 2013, p. 13).

Por otro lado, “el término en la antigua Roma fue modificado y cambió de significado, siendo *stratiotes* o *stratioticus* la designación de soldado, y *stratiotica pecunia*, la de caja o erario militar. En el Imperio Bizantino, se denominaba *strategium* al cuartel de tropas imperiales en Constantinopla” (De Izcue et al., 2013, p. 13)

Si bien el concepto de estrategia durante todo ese tiempo fue ligado a la guerra. Von Newman y Morgerstern (1944) con la teoría de juegos introducen la estrategia al campo económico y académico. Posteriormente, Chandler (1962) define la estrategia como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzar, introduciendo así el concepto de estrategia a la teoría del *management*.

Luego, en 1976, Ansoff la define como: “la dialéctica de la empresa con su entorno”. Este autor toma en consideración que la planeación y la dirección estratégica son conceptos distintos el uno del otro y a su vez indica que la dirección estratégica prima por encima de la planeación.

Hofer y Schendel (1978) señalan que “la estrategia es la característica básica del *match* que una organización realiza con su entorno para que luego el concepto evolucione”. Halten (1987) define la estrategia como: “el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”

En el mismo año, Mintzberg (1987) plantea en su libro “Five Ps for strategy” cinco definiciones de la estrategia. Luego, Porter (1996) postula que “la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”

Definiciones más actuales del Siglo XXI, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que “una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados”.

Así mismo, Fred David (2013) plantea que la estrategia es el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Por otro lado, Prieto, Emonet, Garcia y González (2015) mencionan que sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ni plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante”. Es así como la estrategia compone un elemento imperante en cualquier organización. Así también, Durmaz y Düşün (2016) hacen la aclaración sobre que la estrategia y la gestión estratégica son diferentes. El primero es “un proceso de planificación que interactúa con el entorno competitivo para lograr los objetivos organizacionales.

Actualmente, la RAE (s.f) define la estrategia como trazar o formar un plan de una obra.

De esta manera, si se toma a la estrategia como un plan, se va a plantear acciones antes de que sucedan. Si se mira como una pauta de acción, esta puede centrarse en aspectos más dinámicos y competitivos. La estrategia como patrón va a requerir consistencia de determinadas acciones, sean estas planificadas o no. Además, la estrategia como posición asegura que la empresa tenga una conexión entre lo interno y externo. Por último, la perspectiva, va a ser necesariamente compartida entre los miembros de la organización.

1.1.1. Antecedentes de planeamiento estratégico

Tal como señala David (2013), el planeamiento estratégico es un término que nos transporta a la década de 1950. Al ser un término novedoso para la época, tuvo mucha popularidad en los siguientes 20 años. De esta manera, la mayoría de empresas, en ese entonces, consideraba que a partir de la aplicación del planeamiento podrían solucionar y eliminar sus problemas internos.

Así, a partir del surgimiento del planeamiento estratégico, el término se ha ido redefiniendo a lo largo de los años, y desde la experiencia y perspectiva de diversos autores. Por un lado, en los inicios de este término, Leiferman (1966) señalaba que “planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos” (citado en Ossorio, 2003).

Por otro lado, Morello (1966) definía que el “planificar significa prefijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución, o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores” (citado en Ossorio, 2003).

Años más tarde, luego del resurgimiento del planeamiento estratégico que señala Fred David, Levy (1981) definió el término de la siguiente manera: “Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se “preparan”, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede” (como se cita en Ossorio, 2003).

Las distintas definiciones que se han planteado a lo largo de los años resaltan que el planeamiento estratégico implica establecer lineamientos, para, que, a partir de la ejecución de estos, una empresa pueda cumplir con los objetivos establecidos previamente. De esta manera, planear estratégicamente es, también, saber gestionar los recursos humanos con el fin de realizar eficientemente las funciones asignadas y lograr el cumplimiento de objetivos.

1.1.2. Definición de planeamiento estratégico

Para tratar de definir la planificación estratégica, es importante primeramente desagregar los conceptos de la misma a fin de alcanzar un mejor entendimiento. De esta manera, según Tostes (2012), planear es un proceso que incluye herramientas para tomar decisiones e identificar al responsable de una misión y las variables necesarias para que llegue a concretarse el mismo. Así, la planificación es una de las actividades clave que cualquier organización realiza.

Para David (2003), la planificación estratégica comprende la primera etapa de toda la administración estratégica de una organización. Esta va a consistir en elaborar su misión, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, así como generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán (David, 2003). Por lo que también comprende un proceso de desarrollo (Ver ANEXO A)

Existe la planificación formal y la informal. La primera va a buscar siempre el análisis, por lo que se esfuerza en mantener y reordenar, de acuerdo a la estrategia a formular, tres tipos de categorías: niveles de gerencia, productos existentes y unidades de organización (Mintzberg, 1994). Es por esto que muchos autores basan sus modelos en la planificación estratégica formal. Sin embargo, en la realidad no siempre la planificación se realiza por los altos mandos de la organización y requiere de formalidad, por lo que también se habla de una planificación informal (Hill, Chilling & Jones, 2016).

Para Londoño (2012), existen dos dimensiones que explican la planificación estratégica. Por un lado, la planeación es “un compromiso de todo directivo en ejercicio, cualquiera sea su posición en la pirámide jerárquica” (1997, p. 51). Sin embargo, la planificación se convierte en estratégica cuando viene de la alta dirección (Londoño, 1997). Por otro lado, para Steiner (citado en Londoño, 1997), la planificación estratégica se realiza necesariamente en los niveles altos de la jerarquía.

De esta manera, “el planeamiento se vuelve estratégico cuando se convierte en el ‘arte de razonar en forma metódica y oportuna sobre la libre disposición de todas las fuerzas (medios y recursos) con que se mira/aborda a un objetivo” (Tostes, 2012, p. 10). De esta manera, el planeamiento estratégico permite el desarrollo de un plan, el cual tiene como misión final asignar recursos, integrar al equipo humano de la organización y orientar la búsqueda de los objetivos estratégicos (Tostes, 2012). Este proceso permite entonces una mejor organización, desempeño y eficacia de una empresa.

La importancia de la planificación en un mundo cada vez más competitivo, parte de buscar nuevas metodologías para responder a los nuevos cambios a los que se enfrenta una empresa. La planificación permite la adaptación y la utilización eficiente de los recursos de la empresa. Sin embargo, para Mintzberg (1994), ha existido una caída del planeamiento estratégico, pues existen diversas falacias entorno a la misma que no permiten que la empresa tenga una visión estratégica.

De esta manera, la primera falacia es la que argumenta que la predicción es posible (Mintzberg, 1994). Así, el autor considera que en la vida real no existe la manera de prever discontinuidades. La segunda falacia se centra en que la formulación de la estrategia debe ser netamente a través de la Alta Gerencia. Mintzberg considera que es peligroso seguir este pensamiento, pues las estrategias también se dan de manera inadvertida y siguiendo patrones inesperados. La tercera y última falacia según Mintzberg entiende la estrategia como un proceso formal puramente racional desde su análisis hasta la ejecución. Sin embargo, la estrategia para Mintzberg debe verse como un proceso de aprendizaje donde probar se vuelve en un patrón viable para la formulación de estrategias (1994).

Finalmente, Álvarez y Bolaños (2011) presentaron un estudio para determinar el grado de correlación entre la innovación y la estrategia de las organizaciones. El motivo para realizarlo fue que aparentemente ambos conceptos parecen ser contradictorios, pues la “estrategia implica planear e innovación implica inventar sin orden aparente” (Álvarez & Bolaños, 2011, p.119). Así, a través de un análisis de los modelos de innovación y la teoría de la estrategia, se determinó que “entre más

incrementen las actividades de estrategia en el contexto de aprendizaje, mayor es el rendimiento en innovación” (Álvarez & Bolaños, 2011, p.139).

Por otro lado, la importancia de planificar estratégicamente radica en las siguientes razones:

En primer lugar, la importancia de una planificación estratégica radica en que, ante un contexto de cambio de incertidumbre, si la empresa entiende su estrategia y diseña la misma de acuerdo a sus planes futuros, esta tendrá éxito ante la competencia (Durmaz & Düşün, 2016). Es así que la planificación estratégica es vista como necesaria en cualquier tipo de organización.

En conclusión, existen diferentes aproximaciones sobre el planeamiento estratégico. Algunos autores consideran que el planeamiento estratégico se encuentra dentro de un proceso más grande de estrategia general y otros consideran que el planeamiento estratégico es la estrategia en sí. Pero donde todos los autores coinciden es en la importancia de la planeación estratégica para el correcto funcionamiento de cualquier empresa.

1.2. Tipología de la estrategia

Una vez definida la estrategia, es importante ahondar en la tipología que diferentes autores han propuesto para la misma, ya que esto permite ampliar el conocimiento sobre diferentes tipos de estrategia que pueden ser aplicables en una organización. Así, cada tipo de estrategia considera ciertos pasos o características que pueden adoptarse con el fin de cumplir con los objetivos. De esta manera, en primer lugar, para David (2013), existe un grupo de estrategias alternativas que pueden implementarse dentro de una organización. Estas estrategias se dividen en 4 categorías, las cuales cuentan con particularidades y se dividen en las siguientes once acciones (Ver Anexo B).

Es por ello, que, a partir de lo expuesto en el cuadro anterior, se puede señalar que las estrategias de integración son aquellas que buscan que la empresa “gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores” (David, 2013). Por otro lado, las estrategias intensivas buscarán que la empresa posicione sus productos o servicios en el mercado de manera exhaustiva (David, 2013). Además, las estrategias de diversificación pueden ser relacionadas o no relacionadas. Las primeras buscan que las actividades de la cadena de valor se complementen y las segundas consideran que no pueden ser involucradas unas con otras para generar valor (David, 2013). Por último, las estrategias defensivas se refieren a aplicar la liquidación, desinversión o recorte de gastos en la organización. (David, 2013).

En segundo lugar, Porter clasifica las estrategias en tres tipos de estrategias genéricas: de costos, de diferenciación y de segmentación (citado en Londoño, 2012). En primer lugar, la estrategia de costos se refiere a entregar los bienes o servicios cuidando que los costos sean menores. En segundo lugar, la estrategia de diferenciación consiste en establecer ciertas características dentro del producto que se ofrece para lograr posicionamiento en la mente del consumidor. En tercer y último lugar, la

estrategia de segmentación consiste en direccionar los esfuerzos de la organización para cierto grupo poblacional según sus características (Ver Anexo C).

Las estrategias que sugiere Porter se encuentran alineadas a la ventaja competitiva que propone debería tener una organización. Él considera que a partir de una estrategia en la que se reducen costos a diferencia de los competidores, se diferencia un producto/servicio de la oferta común, o, por último, se segmenta un grupo específico de clientes para brindarles un producto/servicio más específico, generan un valor distintivo frente a la competencia que puede lograr mayores oportunidades en el mercado.

En tercer lugar, la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), se basa en cuatro conceptos: defensores, prospectores, analizadores y reactivos. Así, el supuesto dentro de esta tipología es la manera cómo las empresas responden a los cambios de su propio entorno (citado en Lado, 1997) (Ver Anexo D).

Se puede decir entonces que las estrategias que proponen Miles y Snow (1978 citado en Lado, 1997), van de acuerdo a la estructura organizacional de cada empresa, a la relación que tiene esta con su entorno y las capacidades y/o fortalezas que cada una pueda tener. Por lo que los defensores y los prospectores son opuestos entre sí, los analizadores son un intermedio y los reactivos son ajenos, motivo por el cual no tienen una estrategia clara como los anteriores.

Así, se puede concluir que los tipos de estrategia que los autores mencionados han propuesto siempre comprenden un análisis interno y externo de la organización, ya sea hacia sus proveedores, como a sus competidores y consumidores. Esto debido a que la elección de una estrategia determina el horizonte de acción de la empresa y esta decisión no puede ignorar factores involucrados en ese proceso.

Finalmente, se puede afirmar que es incongruente decidir por dos tipos de estrategia para un mismo periodo de tiempo. Sin embargo, la estrategia sí puede cambiar a largo plazo. Esto porque la elección de una estrategia es específica para las necesidades de la organización y de acuerdo a la visión que tienen que se traduce en objetivos. Por lo tanto, es óptimo y realista decidir por una sola estrategia, más aún cuando, al ser una *one person business*, Maria Jose Catering cuenta con recursos limitados.

1.2.1. Modelos de planeamiento estratégico

Dentro de la planificación estratégica, existen diferentes modelos que proponen la manera de ser abordada a través de un esquema siguiendo un orden, causalidad y diferentes variables involucradas. Sin embargo, no existe una diferencia marcada dentro de las propuestas que los autores tienen respecto al tema, por lo que los modelos mostrados a continuación pueden presentar algunos elementos en común, pero una estructura diferente. De esta manera, se realizó una tabla con cinco modelos de planeamiento estratégico (Ver Anexo E)

a. Modelo de Planeamiento estratégico de Fred David

De acuerdo a lo que expone Fred David (2013), “el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación”.

En primer lugar, según David (2013), la formulación de la estrategia involucra una evaluación de la misión y visión de la organización; es decir, qué impacto se busca lograr y qué objetivos tiene a futuro. Asimismo, realiza un análisis interno y externo de la empresa con el objetivo de recoger toda la información posible relacionada a la empresa y al sector en donde se desarrolla. David (2013) sugiere que los hallazgos de la evaluación interna y externa deben medirse a través de dos matrices: MEFI y MEFE, respectivamente. Por un lado, la matriz EFI “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p.122), Esta matriz debe cumplir 5 pasos que son los siguientes que se observan en el anexo F.

Por otro lado, la matriz EFE “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 82). Esta matriz, al igual que la EFI, cuenta con los 5 pasos imprescindibles para su elaboración (ver anexo G)

Una vez que se hayan realizado ambas matrices, David (2013) sugiere que “los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas”. Es decir, a partir de reconocer los principales factores ponderados a través de las matrices, pueden proponerse diversas estrategias y elegir las que más se alineen a las capacidades y recursos de la organización y entorno. La matriz del FOFADADO permite construir estrategias a partir de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previamente identificadas en el MEFE y MEFI (Ver Anexo H) Esto se da mediante el uso de la matriz de Rumelt (Ver Anexo I) para que mediante la evaluación de 4 criterios que son consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad se elijan las estrategias que cumplan con los criterios anteriormente mencionados. Posterior a esto se evalúan las estrategias que cumplieron con estos criterios en la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) en la cual se ponderan según su nivel de atracción utilizando como insumos los valores del MEFI y MEFE (Ver Anexo J). Después de la aplicación de esta herramienta se seleccionan las estrategias con mayor calificación de atracción para la empresa.

En segundo lugar, la implementación de la estrategia implica, según el autor, que “el planeamiento estratégico se traduzca en acción” (David, 2013, p.212). Es decir, gestionar los recursos necesarios para actuar de acuerdo a lo planeado. Utilizar recursos humanos, financieros, naturales y/o tecnológicos con el fin de lograr los objetivos y poder lograr lo establecido en la fase anterior en base al análisis interno y externo de la organización.

Por último, evaluar la estrategia según David (2013), implica medir desempeños en base a lo planificado, corregir errores y reformular objetivos a partir de la información recogida a partir de los

resultados alcanzados y las matrices desarrolladas. Esta medición se da a través de la metodología que los investigadores decidan usar, como, por ejemplo, un plan de trazabilidad mediante la herramienta de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (Ver Anexo K).

b. Modelo de Planeamiento Estratégico de Philip Kotler

Se puede observar, en la Tabla 4, el Proceso de Planeamiento Estratégico de Philip Kotler (1992). Kotler, sugiere como paso inicial, el Análisis de Situación tanto interno como externo para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Posteriormente se fijan los objetivos organizacionales y se formulan las estrategias. El siguiente paso sería la Programación del plan estratégico donde se colocarán los objetivos SMART para pasar a la etapa de Ejecución. El proceso concluye con la fase de Control en la cual se buscará la retroalimentación del plan estratégico y su actualización según cambios en el entorno.

c. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Tal como señala David (2013), “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (p.75). A partir de esta definición, se puede señalar que el modelo que plantea Porter, basado en la competencia a partir de 5 fuerzas, es de suma relevancia en el planeamiento estratégico de las organizaciones (Ver Anexo L).

Porter, clasifica este modelo en 5 fuerzas que son las siguientes:

En primer lugar, considera como la fuerza más poderosa la rivalidad entre los competidores, ya que tal como señala David (2013), “al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo” (p.77.). Es decir, al existir mayor competencia en determinado mercado o sector, la oferta del producto/servicio es mayor, por lo que la oportunidad de tener más clientes, y por ende mayores ingresos, disminuye.

En segundo lugar, identifica como una segunda fuerza la entrada potencial de nuevos competidores. Esta fuerza, genera que el estratega, dentro de una organización, esta alerta para de esta manera pueda “identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes” (David, 2013, p.77). De este modo, la demanda de la organización puede mantenerse o no correr mayores riesgos frente a nuevas ofertas.

En tercer lugar, Porter plantea el desarrollo de productos sustitutos, fuerza que se caracteriza por una competencia que en algunas oportunidades se da entre empresas de distintas industrias. Reducir costos y brindar un producto de calidad es parte de la gestión que se debe dar a un producto/servicio

para no ser reemplazado por un producto que cumpla con las necesidades o expectativas que tiene el consumidor.

En cuarto lugar, el poder de negociación de los proveedores implica confiabilidad en calidad y precios, pero, de no cumplir con estas expectativas, las organizaciones muchas veces se orientan en realizar una integración hacia atrás con el fin de controlar a los proveedores.

Por último, la última fuerza que señala Porter es el poder de negociación con los consumidores. Tal como señala David (2013), “El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados” (p.78). Esto quiere decir, que, si una empresa brinda un producto o servicio diferenciado y enfocado en determinado grupo de clientes, puede proponer un precio que no debería ser cuestionado por los clientes. No obstante, si la oferta que brinda la organización es un producto/servicio estandarizado o común, los consumidores tendrán la posibilidad de elegir entre distintas alternativas y reducir la demanda hacia la empresa.

d. Modelo de Planeación estratégica - Mintzberg

Otro de los modelos planteados es el de Mintzberg (1987), el cual puede ser explicado a partir de 5 conceptos básicos llamados las 5 Pas de la estrategia, las cuales pueden sustituirse entre sí y también pueden complementarse.

Como se aprecia en la Tabla 4, lo primero sería idear el Plan que para Mintzberg es un curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Luego viene la Pauta de Acción la cual, en palabras de Mintzberg, es “una maniobra para ganar”. Posterior a eso, se busca un Patrón que viene a ser el conjunto de acciones para ejecutar el plan de acción. La cuarta P es la Posición que busca definir un medio para lograr ubicar a la empresa en su entorno y finalmente la quinta y última P es la de Perspectiva que hace mención a la implicancia que tiene no solo definir la posición de la empresa sino no perder la perspectiva del mundo.

e. Modelo de Hill et al. (2016)

Otro de los modelos de la administración estratégica es el de Hill et al. (2016), el cual pretende a través de 5 pasos principales diseñar un plan estratégico formal. Como se mostró en la Tabla 4 este modelo plantea que la planeación estratégica inicia con la definición de misión corporativa y las principales metas de la organización. Posterior a eso se analiza el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. Luego del análisis externo se pasa a una etapa de análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Seguido a esto, el paso más importante, se procede a elegir la estrategia “que se base en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Así mismo, deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable”

El paso final sería la implementación de la estrategia.

f. Elección del Modelo

Se ha optado para la presente investigación enfocar el diseño del plan estratégico en el modelo de David (2013), puesto que este modelo sugiere pasos que permitirán recoger información cuantitativa y cualitativa de la empresa y, a partir de ello, poder tener un enfoque sistemático para poder decidir por diferentes estrategias que permitan a la empresa María José Catering salir de la crisis en la que se encuentra. Asimismo, se considera el más adecuado, ya que, a pesar de haber sido diseñado para las grandes empresas, este modelo permite ser adaptado a una microempresa como Maria Jose Catering y guiar el desarrollo de la investigación. Por último, este modelo permite aplicar diferentes herramientas para la evaluación interna y externa de la organización, lo cual le brinda a los investigadores la posibilidad de utilizar la herramienta más óptima y no limita el campo de acción.

Cabe destacar que respecto al modelo estratégico que propone David, para efectos de la presente investigación solo se desarrollará hasta el paso de creación, selección y evaluación de estrategia, y no se llegará a implementar y evaluar las mismas, ya que al momento de culminar la presente investigación la dueña aún no cuenta con los recursos que le faciliten aplicar las estrategias propuestas. No obstante, de igual manera se presentará un plan de trazabilidad que pueda ser usado en cuanto la dueña de la microempresa haga uso del diseño estratégico propuesto.

2. MYPES

Las MYPES son en su mayoría pequeños emprendimientos (familiares), los cuales surgen a partir de generar mejores oportunidades para las expectativas y necesidades que tienen clientes de diferentes sectores. La importancia de este tipo de empresas para la presente investigación radica en la relevancia que tiene este tipo de empresas en el crecimiento económico del país, como también en la generación de oportunidades laborales. Asimismo, la presente investigación tiene como sujeto de estudio a la empresa María José catering, considerada una MYPE de acuerdo a las regulaciones y características que impone el estado peruano. Es por ello, que en el presente acápite se definirá qué es una MYPE y sus principales características, como también describir las *one person business* o empresas unipersonales, un tipo de microempresa.

2.1. Definición y características

Al momento de buscar una interpretación precisa de qué es una MYPE, no se puede llegar a un consenso respecto a ella, puesto que esta se ve definida desde distintas perspectivas influidas por regulaciones de los países y otras variables. De esta manera, Zevallos (2003), señala que “en varios países existe más de un criterio (y, por tanto, más de una definición). Sin embargo, las definiciones se basan con más frecuencia en el empleo (ocho países), las ventas/ingresos (seis países) y los activos (cuatro países)” (p.55).

También, Zevallos (2003), indica que “en distintos países de América Latina definen a las micro y pequeñas empresas (MYPES), aplicando distintos criterios: ventas, activos, empleo u otros. (p.55). A partir de lo expuesto por Zevallos (2003), se puede resaltar que las distintas definiciones acerca de las MYPES parten a raíz de la cantidad de empleados, los ingresos que obtienen estas empresas respecto a sus ventas y, en menor medida, en relación a los activos con los que cuentan. De este modo, Zevallos diferencia a los tipos de empresa de la siguiente manera:

Tabla 1: Definiciones de los tipos de empresas

Definiciones de los tipos de empresas					
País	Criterios	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Chile	Ventas (Unidades de fomento -1 UF=24 dólares)	Hasta 2400	Hasta 25000	Hasta 100000	Más de 100 000
Colombia	Empleo (# de personas)	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica	Empleo (# de personas)	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
Guatemala	Empleo (# de personas)	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México	Empleo (# de personas)	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Perú	Empleo (# de personas)	Hasta 10	Hasta 100	Hasta 2000	Más de 2000

Adaptado de Zevallos (2003) e INEI (2019)

Por otro lado, respecto al Perú, una MYPE es definida como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Decreto Legislativo N°1086). Asimismo, de acuerdo a Sanchez (2006), “las microempresas son fabricantes, proveedores de servicios y minoristas que constituyen una parte integral de la economía, como compradores y vendedores” (p.127).

Toyama y Calle (2000), señalan que, en el país, “existen 2 clasificaciones de las empresas; según su tamaño y sus efectos laborales. Según su tamaño podemos clasificarlas en gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y microempresa” (p.8) Por otro lado, de acuerdo al régimen MYPE Tributario del año 2021, se define a una micro y pequeña empresa como aquellas que generan ventas anuales menores a las 1700 UIT (Gobierno del Perú, 2021). El UIT para el año 2021 es equivalente a S/. 4 400.00

Un dato expuesto por el INEI (2019), en relación al tamaño de las empresas formales señala lo siguiente:

Del total de las unidades empresariales en el año 2018, 2 millones 270 mil 423 fueron

clasificadas como microempresas (94,9%), seguido de 100 mil 443 pequeñas empresas (4,2%), 14 mil 281 grandes y medianas empresas (0,6%) y 7 mil 886 que representaron a la administración pública (0,3%).

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede señalar que las MYPES son aquellas empresas que desarrollan distintas actividades con el objetivo de satisfacer necesidades a partir de la prestación de servicios o venta de productos. De la misma manera, este tipo de empresas tienen características en común en distintos países, pero, a su vez, particularidades que las definen.

María José Catering, al ser una empresa peruana que, de acuerdo a las definiciones previas y consideraciones del gobierno peruano es considerada como MYPE, hace relevante ahondar en las principales características de este tipo de empresas. De este modo, es que Cabrera (2019), en el artículo que desarrolla para el portal jurídico Pasión por el derecho, presenta una serie de particularidades que diferencian a las microempresas y a las pequeñas empresas, muchas veces confundidas entre sí. Estas características se aprecian en la tabla 6 y la tabla 7 que se presenta a continuación:

Tabla 2: Nueva Caracterización MYPE

Nueva Caracterización MYPE	
	Ventas anuales (RUS, RER y RG)
Microempresa	Hasta el monto máximo de 150 UIT (S/ 660 000)
Pequeña Empresa	Hasta 1700 UIT (S/ 7 480 000)

Adaptado de Cabrera (2019)

La tabla 6 resalta la principal diferencia entre las microempresas y las pequeñas empresas en Perú, que como se comentó anteriormente, son confundidas constantemente. Esta diferencia tiene que ver con el máximo de ingresos anuales que permite el estado para ser considerada de una u otra forma.

Tabla 3: Beneficios del régimen laboral de la MYPE

Beneficios del régimen laboral de la MYPE		
	Microempresa	Pequeña Empresa
Remuneración	Mínima vital S/ 930. 00	Mínima vital S/ 930. 00
Jornada, horario, descansos semanales y feriados	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
Seguro de salud	SIS (Estado y empleador)	ESSALUD regular 9% sueldo
Asignación familiar	No	No
Descanso vacacional	15 días al año.	15 días al año.
CTS	No	Una anual=1/2 remuneración
Gratificaciones	No	½ remuneración mensual en julio y ½ remuneración mensual en diciembre

Adaptado de Cabrera (2019)

A partir de lo expuesto en la tabla 7, diseñada y adaptada a partir del artículo realizado por

Cabrera (2019), en el cual señala que “la norma vigente que regula las actividades económicas y beneficios sociales de los trabajadores de la micro y pequeña empresa es el Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE”, se puede indicar que hay características que comparten ambos tipos de empresas, pero que también existen diferencias marcadas respecto a beneficios como gratificaciones y CTS que brindan las pequeñas empresas y las microempresas no.

2.2. Ventajas y desventajas de las MYPES

Respecto a lo expuesto en párrafos anteriores, se puede entender que las MYPES tienen un rol importante dentro del crecimiento económico de los países en Latinoamérica. Pero también, es importante conocer que poseen ciertas ventajas y desventajas en los distintos países en donde se desarrollan.

De esta manera, se identifican a las microempresas en Latinoamérica como aquellas “que suelen responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se sitúan en una situación de informalidad” (Correa, Leiva & Stumpo, 2020, p.10). Respecto a ello, Ferraro y Rojo (2018) identifican ciertos factores determinantes en que algunas empresas opten por la informalidad. Estos factores son, “principalmente debido a: (i) su baja productividad, (ii) la complejidad del marco regulatorio, (iii) la escasa percepción de los beneficios de la formalización, y (iv) la reducida fiscalización y escasa sanción al incumplimiento.

Además de la informalidad, un factor fundamental para entender la importancia de este tipo de empresas es el porcentaje que representan dentro del total de empresas en Latinoamérica. Según Dini y Stumpo (2018), “las MiPymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88,4% del total)” (p. 13)

Por otro lado, una desventaja, es que las microempresas “es el segmento donde no solo la productividad relativa interna es mucho más baja, en comparación con las otras categorías de empresas” (Dini & Stumpo, 2018, p.23). Asimismo, también Dini y Strumpo (2018), señalan que “en la Unión Europea la productividad de una empresa mediana es menos del doble de la de una microempresa, mientras que en América Latina es más de siete veces más grande.” (p.23).

De lo expuesto anteriormente, se puede concluir que, si bien es cierto que las MYPES en Latinoamérica representan un gran porcentaje del total de empresas, estas presentan muchas características que deben corregirse en la búsqueda del crecimiento que esperan tener. Asimismo, el hecho de que un número considerable de ellas sea informal trae consigo la baja productividad en comparación de las empresas formales.

No obstante, de la misma forma en que las MYPES se han ido posicionando dentro de la economía de los países, es importante entender que no solo aportan en la economía del país, sino que, también, la razón del surgimiento de ellas generó nuevas oportunidades y diferentes ventajas. Entre las

principales razones está que “las microempresas tuvieron su partida desde el mundo del trabajo, ya que nacieron debido a la falta de empleo y a la necesidad de la población pobre de obtener ingresos” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2006, p.16).

Sin embargo, las microempresas también presentan una serie de dificultades, ya que “no siempre logran establecer una dirección adecuada, y se ven inmersos en un cúmulo de problemas que pueden deberse a muy diversos factores” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2006, p.19). Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las principales dificultades que enfrentan las microempresas son las siguientes:

Tabla 4: Desventajas de las MYPES

Desventajas de las MYPES	
Dificultad/Desventaja	Características
Planta Laboral	Salarios bajos-Promover cultura organizacional
Competencia de productos a través de precios	Optimizar recursos-reducir costos-producto/servicio de calidad
El apalancamiento	Conocimiento de mercado - empresa con poca capital de inversión - pérdida de oportunidades
Malas estrategias de ventas	Alinear estrategias - coordinar
Alta cartera vencida	Alinear las ventas y los cobros

Adaptado de MTPE (2006)

De acuerdo a las desventajas que se presentan anteriormente, se puede apreciar que las microempresas tienen diferentes desventajas frente a los demás tipos de empresas. Por un lado, se asocia a este tipo de empresas las malas estrategias de ventas que impactan negativamente en sus ingresos. Asimismo, las ventas que realizan son, como en muchas empresas al crédito: y, si es que no se tiene una adecuada política de cobro, el efectivo y capital se verá afectado, por lo cual no se podrá cumplir con sus obligaciones y, de la misma manera, el crecimiento de la microempresa se estancará. Es por ello, que en relación a esta serie de desventajas que pueden afrontar, es pertinente mencionar que el tamaño de las mismas y los recursos con los que cuentan limitan un funcionamiento eficiente y dificultan su crecimiento.

2.2.1. Factores limitantes

Como se observa en párrafos anteriores, las microempresas en el Perú ocupan un lugar importante dentro del crecimiento económico del país. No obstante, el crecimiento de estas, está expuesto a diferentes factores que pueden afectar negativamente los objetivos establecidos.

Según señalan Avolio, Mesones y Roca (2011), a partir del estudio de microempresas que realizaron para el desarrollo del artículo, “se han identificado cinco factores: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales, los cuales limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las MYPES” (p.76).

Los principales hallazgos encontrados en este estudio son los siguientes:

Tabla 5: Factores limitantes de las MYPES

Factores limitantes de las MYPES	
Factor	Hallazgo
Administrativo	Recursos humanos-financiero-administrativo-capacitación
Operativo	Marketing-precios-producción-inventarios-proveedores
Estratégico	Capital-conocimiento de mercados-planeamiento a largo plazo
Externo	Tecnología-competencia-estado
Personal	Motivación de terceros-educación-experiencia

Adaptado de Avolio et al. (2011)

Asimismo, Avolio et al. (2011), señalan que “las MYPES son, en su mayoría, de tipo familiar, lo que trae consigo que la persona que supla al dueño de esta, muchas veces, no cuente con una preparación y capacitación adecuada” (p.76). También, Avolio, Mesones y Roca mencionan que “respecto a los aspectos financieros y contables, la adecuada administración financiera constituye uno de sus principales retos” (p.76).

Respecto a los hallazgos, se puede observar que los factores que limitan el crecimiento de las microempresas están asociados al manejo empírico que le dan los dueños a su empresa. Por otro lado, la falta de conocimiento sobre diversas áreas de la administración, dificultan un crecimiento eficiente.

Por último, es pertinente mencionar que, a pesar de las limitaciones a las cuales se ven expuestas la mayoría de microempresas, representan una gran mayoría del país y el aporte que realizan al crecimiento de la economía es determinante.

2.3. MYPES en Perú

María José catering es una microempresa que desarrolla sus actividades en el Perú. Por ende, es relevante conocer las principales características de las mypes en el país. De esta manera, el Ministerio de Economía y Finanzas (s/f), considera una microempresa a aquellas que generan ventas anuales de 150 UIT como máximo. Por su parte, de acuerdo a Toyama y Calle (2000), en el país, “existen 2 clasificaciones de las empresas; según su tamaño y sus efectos laborales. Según su tamaño podemos clasificarlas en gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y microempresa” (p.8).

Respecto a Perú, y en relación a las microempresas, tal como señalan Ponce & Zevallos (2017), “las MYPES constituyen un creciente sector en la economía, llegando a representar en algunos países hasta el 90% de todas las unidades económicas” (p.48). Asimismo, no es la única ventaja que generan, ya que las microempresas, “tienen gran potencial para los países en desarrollo, fundamentalmente por su contribución al PBI, la generación de empleo y la reducción de las desigualdades regionales; así como por su potencial de desarrollo innovador” (Zevallos, 2003 en Ponce & Zevallos, 2017).

Para efectos del presente trabajo, este se enfocará en las definiciones de empresas según su tamaño. De esta manera, el INEI (2019), de acuerdo al tamaño de las empresas formales señala que: Del total de las unidades empresariales en el año 2018, 2 millones 270 mil 423 fueron clasificadas como

microempresas (94,9%), seguido de 100 mil 443 pequeñas empresas (4,2%), 14 mil 281 grandes y medianas empresas (0,6%) y 7 mil 886 que representaron a la administración pública (0,3%).

Además, Ponce & Zevallos (2017) indican que, “las micro y pequeñas empresas (MYPES) son un conjunto heterogéneo de unidades económicas (en términos de tamaño, sector, región, tipo de producto/servicio desarrollado, etcétera), que ha aumentado sostenidamente en las últimas décadas en América Latina” (p.48).

De este modo, a partir de lo expuesto anteriormente, se puede observar que las microempresas en el país ocupan un lugar fundamental respecto al crecimiento económico del Perú. Asimismo, el sujeto de estudio al ser considerado como una MYPE debe estar alineado a las características que sugiere el estado. De la misma manera, es pertinente mencionar que María José Catering es una empresa que a lo largo de los años que viene operando en el sector, siempre ha sido manejada exclusivamente por la dueña, por lo que podría considerarse como una empresa unipersonal. En el siguiente acápite se describirán las principales características de este tipo de empresas.

2.4. *One Person Business*: definición

Antes de que se muestren las definiciones sobre *One Person Business*, es necesario considerar las razones por las que alguien decide emprender un negocio de manera independiente: pueden ser variables del individuo o de las circunstancias (Sánchez, 2011, p. 240). En primer lugar, el desempleo, como factor circunstancial económico, es relevante. Esto aumenta la posibilidad de que alguien inicie su propio negocio debido a la poca cantidad de recursos que representa (Sánchez, 2011, p. 240).

En segundo lugar, una persona que decide emprender es “atraída por la posibilidad de ganar su propio dinero como una alternativa del trabajo dependiente” (Rissman, 2003, p.23). En tercer y último lugar, un emprendedor reporta mayores niveles de satisfacción y bienestar que los empleados dependientes (Blanchflower, Oswald & Stutzer, 2001, p. 6).

Dentro de la literatura es posible encontrar una vasta cantidad de autores que hablan sobre el perfil que un emprendedor tiene que lo diferencia del resto. Así, desde el siglo pasado diferentes aproximaciones han podido enfocarse en las características del emprendedor. Una de ellas es que la acción de emprender “requiere aptitudes que difieren del resto de los agentes económicos dentro de una sociedad” (Schumpeter, 1934, p. 64). El autor también define al emprendedor como un “líder sin el cual la innovación no podría tener lugar” (Schumpeter, 1934, p. 71).

Del mismo modo, para McClland (1961) el comportamiento del emprendedor se caracteriza por cuatro factores: la necesidad de alcanzar algo, toma de riesgos, actividad energética y asumir de manera personal algún logro o fracaso. Brockhaus (1982) también asoció el primer y segundo factor mencionado a los atributos del emprendedor, pero identificó que también poseen el llamado locus interno de control. Esta es la creencia que la persona tiene para influenciar sobre los resultados a través

de su capacidad, el esfuerzo o las habilidades (Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). Ya para inicios de este siglo, se asoció el factor de toma de riesgos a la innovación, por lo que el emprendedor es necesariamente más innovador que el resto (Mueller & Thomas, 2001).

En la actualidad, un emprendedor es aquel que crea un negocio, asumiendo los riesgos de para alcanzar las recompensas de crear una empresa desde cero (Zahra & Wright, 2011). Un cambio importante en la definición del emprendedor hoy en día es que este se hace, no nace (Boulton & Turner, 2005). Además, es importante el factor desencadenante que hace que una persona tenga la intención de emprender, sin el cual no tomarían esta decisión (Koea, Sa'arib, Majidc & Ismaild, 2012). Finalmente, es relevante enfatizar que el emprendimiento es considerado como un motor del crecimiento económico (Baron & Shane, 2008).

De igual importancia es mencionar que la situación de desempleo combinado con los rasgos mencionados anteriormente permite que el emprendimiento sea una opción popular para los millenials (Intuit Canada Limited, 2021). Esta generación incluye personas nacidas entre 1980 y 2000 (Lloyd, Shaffer, Stetter, Widome, Repke, Weitekamp & Paul, 2013). Así, ellos muestran deseos de crear su propio empleo y están doblemente interesados en empezar su propio negocio que el promedio (Intuit Canada Limited, 2021). Sin embargo, la generación millennial ha mostrado un nivel relativamente bajo de actividad emprendedora que las generaciones previas (Lyons , Schweitzer& Kuron, 2012). Pero, ¿Qué los caracteriza?

Principalmente, los *millennials* tienen diferencias entre el resto de generaciones por el contexto en el que nacieron. Por ejemplo, el uso de tecnologías y la globalización (Liu, Zhu, Serapio & Cavusgil, 2019). De esta manera, la tecnología de la información, así como la innovación tecnológica, Internet de las Cosas, Blockchain y la Inteligencia Artificial son bien recibidas (Liu, et al., 2019). Adicionalmente, los valores sociales y la liberación de los movimientos minoritarios también representan un cambio dentro de esta generación (Liu et al., 2019).

Entonces, luego de haber descrito lo anterior, se buscará identificar las características principales de un *One Person Business* (de ahora en adelante OPB). Según Korunka, Kessler, Hermann & Lueger, (2011), los OPB'S tienen tres características únicas: no es posible delegar tareas, decisiones y responsabilidades; la identidad de la empresa corresponde a la del emprendedor; y la empresa funciona para la persona. De esta manera, si bien la primera característica permite que el emprendedor no se relacione con otros socios ni con empleados, le impone requisitos muy complejos para sí mismo (Korunka et al., 2011). Además, la segunda característica permite flexibilidad en el emprendimiento, pues se adecúa a las ideas, habilidades y estrategias del emprendedor. Sin embargo, esto también permite que no haya un desarrollo objetivo de la empresa (Korunka et al., 2011). Por último, las decisiones que se toman en la empresa van de acuerdo con los objetivos personales del emprendedor (Korunka et al., 2011).

2.5. MYPES y estrategia

Si bien es cierto que no existe un consenso entre una definición exacta sobre las MYPES, cuando se habla de estas en relación a la gestión estratégica, se puede decir que en los últimos años ambos términos ya no pueden estar separados (Abosedo, Obasan & Johnson, 2016; Karadag, 2015;). Además, se argumenta que la gestión estratégica impacta positivamente en una MYPE (Abosedo et al., 2016; Stonehouse & Pemberton, 2002). Además, un mayor uso de herramientas estratégicas dentro de las MYPES para el análisis interno y externo, les facilita un mejor aprendizaje, pensamiento estratégico y una reducción de fracasos (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Sin embargo, se puede decir también que las MYPES no participan en una planificación estratégica formal e incluso aquellas que intentan planificar estratégicamente tienden a hacerlo solo de forma esporádica e inconsistente (Abosedo et al., 2016). Además, de acuerdo a Kraus et al. (2009), las MYPES siempre han tenido habilidad en identificar oportunidades emprendedoras, pero han sido poco efectivas en desarrollar y sostener ventajas competitivas. Es así que Abosedo et al. (2016) insiste en que las MYPES deben adaptar y alinear las herramientas estratégicas de acuerdo a sus peculiaridades

Ya que las MYPES están expuestas, así como las grandes empresas a demandas y riesgos externos a la organización, es necesario que adopten una estrategia que les permita lo siguiente (citado en Karadag, 2015, p. 29)

- Desarrollar a la organización una dirección de largo plazo.
- Formular y aplicar un concepto global a la empresa.
- Generar, implementar y controlar estrategias y subestrategias básicas.
- Usar herramientas estratégicas para analizar fortalezas y debilidades/oportunidades y riesgos.

Por otro lado, el concepto más importante cuando se vinculan las MYPES a la gestión estratégica, según Kraus y Kauranen (2009), es el de oportunidad. Esto se da, pues dentro del emprendimiento se buscan nuevas oportunidades, así como se crea valor cuando se analiza el ambiente externo de una organización a través de la planificación estratégica (Kraus et. al., 2009). Además, existen seis factores que surgen cuando se relacionan ambos conceptos: innovación, redes, internacionalización, aprendizaje organizacional, manejo de equipos y crecimiento (Kraus & Kauranen, 2009). Más adelante se vinculó el concepto de oportunidad a la estrategia y a la gestión de crisis.

3. Gestión de crisis

La gestión de crisis ha tomado relevancia, nuevamente, en el último año a partir de la pandemia en la que se encuentra el mundo. No obstante, es un concepto, que como se describe más adelante, tiene su origen en el siglo XVII. La gestión de crisis es importante dentro del planeamiento y gestión de

cualquier organización, ya que permitirá actuar de manera oportuna y efectiva frente a eventos fortuitos, y de esta manera lograr que el impacto negativo sea menor.

De esta manera, en el presente capítulo se abordará la crisis en general, sus antecedentes y sus principales características, para, luego, para los motivos de la presente investigación poder profundizar en la importancia de la gestión de crisis. Asimismo, se ahondará en las perspectivas de diferentes autores y los principales elementos de la gestión de crisis.

Por último, se desarrollará un acápite para vincular la estrategia y la gestión de crisis como herramientas que deben estar involucradas para generar un nuevo enfoque de crisis a oportunidad en una organización.

3.1. Antecedentes y definición

La palabra crisis proviene del griego *krisis*, que designa la acción de distinguir, separar, elegir o juzgar (Therrien, 2012). Por tanto, la crisis es entendida como algo que necesariamente es diferente a lo establecido. La misma autora señala que hacia el siglo XVII, el significado de "crisis" se había extendido para designar una etapa importante o vital en el progreso de cualquier cosa (Therrien, 2012). El día de hoy se puede entender la crisis como un "cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados" (RAE, s.f.).

Para el propósito de la presente investigación, es necesario ahondar en lo que la gestión de crisis representa y sus antecedentes. Según Pauchant, Mitroff & Lagadec (1991), el conocimiento sobre este campo aumentó a raíz de un mayor trabajo desde las ciencias de la administración y gestión antes de los 90 's. De esta manera, para 1972, se había definido la crisis como "una situación que amenaza los objetivos prioritarios de la unidad de toma de decisiones, restringe la cantidad de tiempo disponible antes de que la decisión se transforme y sorprende a los miembros de la unidad de toma de decisiones por su ocurrencia" (Midlarsky & Hermann, 1973, p.13). Por lo que, este autor considera tres variables importantes en su definición: amenaza, tiempo y sorpresa.

Por otro lado, la crisis también se entiende como una disrupción que afecta físicamente al sistema en su conjunto y amenaza sus supuestos básicos, su sentido subjetivo de sí mismo, su núcleo existencial (Pauchant & Mitroff, 1988). Así como Hermann, los autores también consideran que una crisis tiene el poder de que los esfuerzos de una organización giren completamente hacia la acción de resolver el problema, dejando de lado sus objetivos o propósitos.

Hacia 1998, la crisis era definida como "un evento de baja probabilidad y de gran impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse rápidamente" (Pearson & Clair, 1998, p.60). Es notable también que la crisis tiene un tiempo delimitado de acción a fin de salvaguardar la integridad de la organización.

De esta manera, es necesario tener una referencia actual sobre la gestión de crisis, ya que según Vašíčková (2020), este campo cobra una especial importancia por el entorno empresarial que está influenciado por el impacto de la globalización y la alta dinámica del mercado. Así, aquella es definida como “un evento que los gerentes y los grupos de interés perciben como muy importante, inesperado y potencialmente disruptivo” (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017). Es importante notar que no solamente los tomadores de decisiones son relevantes al momento de gestionar una crisis, si no también es necesario considerar a los agentes externos a la organización como los *stakeholders*.

Asimismo, Vašíčková (2019) insiste en que, dentro del concepto moderno de la gestión de crisis, es necesario que se adapte un estilo proactivo de administración, donde diariamente los gerentes deben advertir posibles crisis y crear indicadores que puedan proteger a la organización de una futura crisis. Sin embargo, es relevante mencionar que aun cuando ciertos eventos puedan estar sujetos al control de parte de la gerencia, la mayoría está fuera de su influencia o control de toda la organización en su conjunto (Pollard & Hotho, 2006).

Ciertas características vuelven a un suceso dentro de una organización una crisis. Bundy et al (2017), a través de la recopilación de diferentes fuentes sobre el manejo de crisis, pudo extraer cuatro características principales que tiene una. Estas son las siguientes:

- Las crisis son fuentes de incertidumbre, disrupción y cambio
- Las crisis son dañinas o amenazantes para las organizaciones y sus grupos de interés
- Son fenómenos de comportamiento y no despersonalizados de un entorno objetivo
- Las crisis son parte de procesos más amplios, en lugar de hechos aislados.

Además, para poder caracterizar qué significa una crisis dentro de una organización, es importante mencionar que depende de la actitud en que la organización toma un evento. Spillan (2000) describe que una crisis puede ser vista como una oportunidad para que el negocio cambie o mejore sus procesos para mejor y otra perspectiva donde la crisis surge de manera tan inmediata que necesita toma de decisiones rápida. Así también, el autor menciona diferentes tipos de crisis dentro de una organización que pueden originarse desde adentro o puede venir de afuera (Spillan, 2000). Así mismo, cualquier tipo de crisis se vuelve un punto decisivo en la vida de cualquier organización.

Por otro lado, Shrivastava, Mitroff, Miller y Miglani (1988) definieron cinco características importantes que una crisis posee para ser considerada como tal: evento desencadenante, daño a gran escala a la vida humana y al ambiente, gran costo económico, gran costo social y siempre tiene causas. Aunque los autores se referían específicamente a la industria, consideraban también que en otro tipo de mercados existían estas características que permitían el desarrollo de una crisis.

Actualmente, Mikušová y Horváthová(2019) proponen que una característica importante para que un evento sea llamado crisis es que necesita un cambio cualitativo, pues de lo contrario, tal evento

sería o un fracaso o un incidente. Así, tres elementos son comunes a la crisis: una amenaza, sorpresa y el corto periodo de tiempo para tomar una decisión.

Por otro lado, es necesario que el término “crisis organizacional” sea descrito a fin de especificar concretamente qué tipo de crisis encuadra la presente investigación:

Situación donde se desafían los supuestos básicos de una organización, su supervivencia es amenazada, se crea una situación donde falta un inmediato y accesible mecanismo de supervivencia, amenaza la legitimidad organizacional y su rendimiento debido a los resultados negativos que se puede generar (Antonacopoulou & Sheaffer, 2014, p.7).

Es importante notar, a raíz de las definiciones mencionadas, que el concepto de crisis se ha ido aperturando hacia la consideración de actores externos a la organización, así como una mirada positiva sobre las consecuencias que un fenómeno puede llevar consigo. De esta manera, para propósitos de la presente investigación, se va a considerar la crisis como la oportunidad que tienen las organizaciones (en este caso MYPES) para poder adaptarse y mejorar.

Por un lado, es importante resaltar que, dentro de la literatura sobre gestión de crisis se ha buscado definir dos grandes preguntas que son las siguientes: ¿Por qué ocurren? y ¿Cómo se puede reducir su impacto? (Bundy et al., 2017). Así mismo, también existe una tendencia a especificar qué tipo de crisis se desea resolver: naturales (desastres naturales) y/o las inducidas o no previstas por la misma organización (Pauchant & Mitroff, 1988). De esta manera, este segundo tipo de crisis es la base sobre la que se construirá el presente estudio.

Un aspecto importante a considerar dentro de la gestión de crisis, es que dentro de un diseño de planeamiento del mismo considera algunos aspectos del planeamiento de contingencias, pero ambos conceptos no son iguales (Pollard & Hotho, 2006). Es importante esta diferenciación, pues una contingencia puede ser prevista y resuelta en el momento en el que llega, más una crisis llega con un elemento sorpresa y es resuelta mientras todavía la organización se encuentra en medio de ella (Wertman, 2020). Es así que aquellos planes de contingencia o tipologías sobre crisis pueden crear un falso sentido de preparación que no existe en la realidad (Hynes & Prasad, 1997).

Finalmente, es necesario mostrar que, a pesar de los intentos a través del tiempo por tratar de entender la crisis, muchos autores argumentan que solo se ha descubierto la superficie del entendimiento del concepto de crisis y el manejo de crisis (Bundy et al., 2017, p. 1662). Lo que viene en los acápites posteriores es la recopilación de la literatura del manejo de crisis detallada en las características que debe tener una crisis para ser considerada como tal.

3.2. Perspectivas y elementos

En el 2016 se trató de integrar diferentes disciplinas para conceptualizar el manejo de crisis en una organización. Así, el trabajo que se realizó se pudo dividir en dos perspectivas sobre una crisis: una

orientación interna sobre aspectos técnicos y estructurales de una crisis, así como una orientación a lo externo sobre cómo una organización puede manejar la crisis respecto a sus grupos de interés (Bundy et al., 2017).

Del mismo modo, Mano-Negrin (2003) argumenta que la gestión de crisis puede ser abordada desde dos dimensiones: preparación para crisis y propensión a crisis. La primera “es un estado de disposición empresarial para prever y abordar eficazmente circunstancias adversas internas o exógenas” (Sheaffer & Mano-Negrin, 2003, p.575). La segunda es el estado opuesto lo que resulta en una vulnerabilidad inconsciente o negligente de la organización (Pollard & Hotho, 2006).

En una etapa temprana sobre el estudio de la gestión de crisis, Hermann (1963) definió la crisis organizacional con tres elementos clave: tiempo, sorpresa y amenaza. De manera más detallada, el autor la define como “amenaza los valores más prioritarios de la organización, presenta una restringida cantidad de tiempo en el que se puede responder y es inesperada o no anticipada por la organización” (Hermann, 1963, p.64). La amenaza es un potencial obstáculo para algún objetivo o estado que la organización desea alcanzar; el tiempo de decisión se acorta cuando la situación se ve alterada en un futuro; por último, la sorpresa se refiere a la falta de conciencia de los que toman decisiones en la organización de que una crisis pueda ocurrir.

En 1980, el nuevo modelo de percepción de una crisis de Billing, Milburn y Schaalman (1980) añadiría un componente al modelo de Hermann: el evento desencadenante. Esto surge a partir de diferentes críticas hacia los componentes del modelo, los cuales demostraron que las variables sorpresa y tiempo tenían poco soporte empírico y necesitaban ser analizadas de manera más profunda (Billing et al., 1980). De esta manera, el componente amenaza es reformulado por el autor.

Finalmente, Bundy et al. (2017) proponen tres etapas de una crisis: prevención, manejo de crisis y resultados de la crisis. Esto se puede entender como pre crisis, crisis y postcrisis. En la primera etapa los autores mencionan que se habla sobre una preparación desde la perspectiva interna y externa. En la segunda etapa se habla del liderazgo interno que la organización desarrolla debido a la crisis, así como qué percepciones tienen los *stakeholders*. Por último, en la tercera etapa, la organización se concentra en el aprendizaje que dejó la crisis atravesada, así como la perspectiva externa de cómo la sociedad los evaluó (Ver Anexo M)

3.3. Gestión de crisis y estrategia

Ya se ha tratado de definir en los acápites anteriores qué se entiende por crisis y, específicamente, qué se entiende por gestión de crisis. Se ha esbozado una tipología sobre la misma, así como los diferentes enfoques que existen para abordar el tema. Ahora es necesario que este tema se una con el concepto de estrategia, los cuales, según la literatura revisada, tienen una conexión importante. De esta manera, primero se definirá por qué es que la gestión de crisis debe estar incorporada dentro del proceso estratégico de una organización, para luego observar, desde la teoría, una nueva perspectiva sobre

la crisis en las organizaciones que permita entenderla como una oportunidad. Finalmente, se aborda qué implicancias tiene para una MYPE el hecho de que esta pueda sufrir una crisis.

La gestión de la crisis es para algunos autores considerada como estratégica por naturaleza (Preble, 1997; Pauchant & Mitroff, 1988). Ya al finalizar esta década, Preble (1997) argumentaba que, si ambos conceptos eran integrados, podía permitir que la organización tenga una capacidad de defensa ante el desarrollo de una crisis o que sus efectos sean reducidos. Esto es sumamente importante, pues el mismo autor considera que, aun cuando se ha llegado a un consenso sobre la planificación estratégica, existe un lado vulnerable de este que no considera acciones defensivas contra las crisis inesperadas y no deseadas (Preble, 1997).

Por otro lado, para Vargo & Seville (2011), la gestión de crisis y de estrategia comparten lo siguiente:

- Ambas lidian con el futuro
- Ambas lidian con las debilidades y las amenazas
- Ambas crean un plan
- Ambas necesitan de la estructura y recursos organizacionales para llevar a cabo el plan

Del mismo modo, Mitroff, Pearson & Pauchant (1992), argumentaron que ambos conceptos deben estar integrados, pues comparten seis características principales:

- Foco en las relaciones ambientales
- Un conjunto completo de *stakeholders*
- Involucramiento de la alta gerencia
- Preocupación por toda la organización
- Un patrón consistente
- Representación de un proceso emergente

Sin embargo, la crisis puede resultar contraproducente cuando se asocia con la gestión estratégica. Según Burnett (1998), existen cuatro maneras que inhiben la integración de estas dos áreas. A continuación, se presentan en una tabla.

Tabla 6: Desafíos de integrar la gestión de crisis en la gestión estratégica

Desafíos de integrar la gestión de crisis en la gestión estratégica	
Elementos	Manera de inhibir
Tiempo	Las crisis deben ser atendidas inmediatamente, la estrategia no.
Control	La estrategia necesita tener control sobre la organización y las relaciones, las crisis pueden inhibir esto.

Severidad y magnitud de la amenaza	La crisis puede inhibir la formulación e implementación de la estrategia si es muy severa y grande.
Opciones de respuesta	La estrategia tiene muchas opciones de formularse, la crisis suele tener una o muy pocas opciones que tomar.

Entonces, ¿Cuál es el beneficio de integrar ambos conceptos? Según Vargo y Seville (2011) resulta peligroso que ambos procesos se lleven a cabo de manera separada, pues representa un gasto de recursos limitados. Además, Vargo y Seville. (2011), insiste en que el planeamiento de crisis estratégico provee un *mindset* necesario para este mundo tan cambiante, lo cual permite que los riesgos y las crisis puedan ser vistos como oportunidad. En el siguiente apartado se profundizará más sobre este tema.

3.3.1. Crisis como oportunidad

Estos son algunos términos con los que Reilly, Brett & Stroh (1993) , había utilizado para definir una crisis: desastre, catástrofe, sacudida, problema, amenaza y punto de inflexión. La razón por la que esta definición se encuentra en este acápite es porque se considera necesario mostrar cómo es que hubo el cambio hacia observar una crisis como fuente de oportunidad y no necesariamente con adjetivos negativos.

Por un lado, Shrivastava et. al.(1988) enfatizaba la importancia de aprender de los fracasos y las implicaciones que estas tienen para el aprendizaje organizacional. Dutton y Jackson (1987) sugieren que el proceso cognitivo de los tomadores de decisiones en cuestiones estratégicas como las crisis se ve afectado si es que las enmarcan como amenazas o como oportunidades. Por lo tanto, una crisis bien manejada por ejecutivos que vean la crisis como oportunidad puede ser la vía principal para llevar un cambio organizacional positivo.

Existen 4 elementos que Vargo y Seville (2011) capturó como los que facilitan el proceso de sobrevivir una crisis mientras se busca la esperanza de una oportunidad estratégica. Estos son liderazgo, cultura, toma de decisiones y consciencia de la situación. Cuando son bien manejados, pueden permitir que una crisis sea vista como oportunidad.

El principal valor que involucra ver la crisis como una oportunidad es la resiliencia. En términos generales, esta es la “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos” (RAE, s.f). Si este término es llevado al management, la resiliencia es entendida como la habilidad de una organización de no solo sobrevivir, sino prosperar, en los buenos tiempos y en la adversidad Vargo y Seville (2011). Sobrevivir es el aspecto de la gestión de crisis, mientras que prosperar es el aspecto de la gestión estratégica.

Del mismo modo, el proceso de aprendizaje dentro de la gestión de crisis es bastante importante, pues ‘cuando no hay presión, es posible que pueda creer que ha desarrollado un sistema perfecto que nunca tendrá que cambiar’ (Weick & Sutcliffe, 2007, p. 3). Los autores sugieren que la resiliencia es

un factor clave dentro de una organización, pues un buen manejo de crisis demuestra su capacidad de recuperación (Weick & Sutcliffe, 2007).

3.3.2. Implicancias de una crisis dentro de una MYPE

Ahora bien, se ha descrito anteriormente cómo es que la gestión de crisis y de estrategia son áreas que deben ser integradas a fin de salvaguardar recursos y obtener una mejor comprensión y preparación ante cualquier eventualidad. También se ha abordado una mirada diferente hacia el concepto de crisis, viéndolo como una oportunidad en el que las organizaciones pueden destacar. Ahora es necesario que se explique qué implicancias tiene una crisis dentro de una MYPE, pues estas sirven como marco de comprensión para poder formular cualquier estrategia ante una crisis, sea vista esta como oportunidad o no.

Se ha visto que una crisis organizacional resulta una manera particular en que una organización enfrenta una crisis. Así, una crisis que sufre una organización no necesariamente debe sufrirla otra. Sin embargo, cuando se habla de crisis pública, ésta representa desafíos hacia su supervivencia y desarrollo, siendo las pequeñas y medianas empresas las que sufren en particular (Guo, Yang, Huang & Guo, 2020). Así, una de las principales consecuencias para ellas dentro de una gran crisis es que se vuelven incrementalmente dependientes de las decisiones políticas que lidien con los efectos de la crisis (Barron, Hulten & Hudson, 2010).

Por otro lado, se notó que un alto nivel de impacto de una crisis en las empresas pequeñas se vincula a su bajo nivel de preparación, alta vulnerabilidad y dependencia de sus grupos de interés (Runyan 1983 citado en Mayr, Mitter & Aichmayr, 2017).

Mayr, et al. (2017) argumentan que las principales causas que llevan a una MYPE a la bancarrota o al fracaso se clasifican en tres categorías:

- Factores relacionados a la personalidad y rasgos del emprendedor.
- Los recursos y características específicas de la empresa
- Condiciones ambientales

Dentro de la categoría mencionada sobre los recursos y características específicas de la empresa, se argumenta que las MYPES son las más afectadas ante una crisis, por su ‘poca capacidad estratégica y financiera para poder mantenerse a flote dentro de los sectores económicos’ (Calderón, Linda, Del Pilar, Urueña & Alberto, 2020, p. 20). Vargo y Seville (2011) también está de acuerdo con que las MYPES tienen limitados recursos financieros y humanos para responder ante una crisis. Esta limitación en recursos resulta en que les sea más difícil afrontar y superar una crisis (Mayr et al., 2016).

Sin embargo, las crisis también presentan características especiales cuando se enfrentan a una crisis que puede ayudarles a sobrevivir. Por un lado, debido a sus limitados recursos, muestran mayor preocupación por sus problemas internos, por lo que les permite estar más alertas a una crisis (Jin, 2010).

Además, las MYPES están caracterizadas por una fuerte y cercana relación con sus empleados, clientes y proveedores (Kraus, Moog, Schleppehorst & Raich, 2013).

Además, tienen una gran ventaja en cuanto a flexibilidad, capacidad de aprender, innovación y relaciones con sus clientes (Alves, Lok, Luo & Hao, 2020).

4. Empresas familiares

4.1. Definición

Respecto a las empresas familiares, es pertinente mencionar que no existe un consenso que represente la definición de este tipo de empresas. Esta ausencia de consenso, puede explicarse, según Quejada & Ávila, “por la interacción compleja y limítrofe de las relaciones familiares, el control que se genera a partir de ellas y la trayectoria de las mismas” (2016).

No obstante, existen distintas definiciones –planteadas a lo largo de los años- que permiten aterrizar este término con el fin de poder considerar a una empresa como familiar.

De esta manera, por un lado, Lea (1998), define como empresa familiar a “aquella que crece de las necesidades de la familia, que está creada a partir de sus habilidades y que se guía por sus valores morales y espirituales. A su vez, indica que, al estar sustentada por el compromiso familiar, se traspasa a las siguientes generaciones como un legado que se considera tan valioso como el apellido familiar”. Por su lado,

Rodríguez (2012, p.11), señala que “ser empresa familiar implica, independientemente de su tamaño, que la mayoría de los votos son propiedad de una familia y que al menos un representante familiar participa de la gestión o gobierno”.

Una definición más reciente es la de Belausteguigoitia (2017), quien resume que la empresa familiar es aquella que “está relacionada a que una organización está controlada y operada por los miembros de una familia”.

Las distintas definiciones revisadas para la presente investigación coinciden en que este tipo de empresa que la toma de decisiones se basa en los valores y criterios de los miembros. No obstante, este es un eje que puede generar distintas aristas, por lo cual no se llega a un consenso sobre el término.

4.2. Ventajas y desventajas

Las empresas se ven expuestas a realizar sus actividades en función a los lineamientos y políticas de las mismas, además de las regularizaciones que impone el estado en función a su composición.

Como se ha expuesto en acápite anteriores, las micro y pequeñas empresas, casi en su totalidad, representan un gran porcentaje de las empresas en el país. Asimismo, estas MYPES son casi en su

totalidad empresas familiares.

Es por ello, que es importante describir las ventajas y desventajas de este tipo de empresas. De acuerdo a Catedra de Empresa familiar – Universidad de Sevilla (2021), las ventajas son las siguientes:

- Control de operación
- Orgullo familiar
- Dirección más independiente
- Pasión por la continuidad
- Cultura propia definida

Las desventajas son las siguiente:

- No hay diversidad de pensamiento
- Incompetencia de algunos integrantes
- Conflictos familiares
- Falta de sucesores competentes
- Mayor rigidez frente a los cambios

Lo expuesto anteriormente representa las principales ventajas y desventajas de las empresas familiares. No obstante, muchas empresas consideran la profesionalización como la manera de poder superar ciertas desventajas que presentan frente a una empresa no familiar. La falta de diversidad de pensamiento y personal capaz de poder dirigir la organización es uno de los principales motivos del declive de las mismas.

4.3. Profesionalización

Según la Real Academia de la lengua española (2021), un profesional es aquella persona “que practica habitualmente una actividad”. Asimismo, “que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes”. A partir de lo expuesto, podemos afirmar que un profesional es una persona que tiene la capacidad de practicar una actividad eficientemente y poder aplicar sus conocimientos en función de lo necesitado por la empresa.

En función a ello, es que Molina, Botero y Montoya (2020), indican que la profesionalización se da cuando “una empresa tiene una forma de gestión profesional. Esta se caracteriza por componerse de un grupo directivo de profesionales con formación académica, técnica y profesional”. De la misma manera, consideran que la profesionalización se da en “el ciclo evolutivo de la empresa, específicamente, en las fases de expansión, formalización y de madurez” (Molina, Botero y Montoya, 2020).

Es decir, a partir de lo expuesto por los autores se puede señalar que en los primeros años de toda empresa familiar la posibilidad de que esta se profesionalice es baja debido a los recursos con las que cuenta. Por otro lado, es pertinente mencionar que las empresas familiares muchas veces se ven vinculadas a la sucesión, término que sugiere la continuidad de la empresa a través de siguientes generaciones. Ambos términos, tanto la profesionalización como la sucesión, son decisiones que debe tomar la empresa con el pasar de los años.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presentará información relevante para el desarrollo de la investigación. Es por ello, que se caracterizará los siguientes temas: la industria gastronómica en el Perú, los bienes y servicios del sector gastronómico, y el catering. Así también la diferencia entre Persona con emprendimiento y Sociedad unipersonal. De esta manera, se podrá entender la situación actual en la que se encuentra este tipo de servicios, para, a partir de ello, poder plantear estrategias alineadas al contexto y a la misión y visión de la empresa.

1. La industria gastronómica en América Latina

De acuerdo a Zuniga (2020), “Euromonitor International, en su reporte Entrega de servicios de alimentos en América Latina: la búsqueda del crecimiento indica que el servicio de alimentos de restaurantes en América Latina es una industria de US \$200,000 millones, la cual sigue en permanente crecimiento.” En distintos países de América Latina se ha abierto la posibilidad de utilizar el delivery como agente mediador entre el cliente y los restaurantes para evitar que estos últimos cierren debido a las restricciones por el COVID-19. Así mismo, países como Brasil, Argentina, Chile y Perú iniciaron hace unos meses un plan de apertura de restaurantes con aforo reducido para generar consumo y por consiguiente ingresos a los restaurantes locales. Es así como el delivery se constituye como un servicio complementario necesario para el resurgimiento de la gastronomía en América Latina.

Para Zuniga (2020)

La situación actual de la industria gastronómica en América Latina pone en evidencia la necesidad de protocolos específicos en los servicios de *delivery*. El transporte propio de cada restaurante tiene a su favor el mayor control en el cumplimiento de los protocolos de salubridad, pero el servicio por aplicativo móvil permitiría, además, incentivar mayores ventas en este sector. Ante esta situación, se requiere una mejor estrategia de coordinación entre restaurantes y los servicios de terceros; principalmente el servicio de reparto a domicilio para la prestación de servicios de forma segura.

2. La industria gastronómica en el Perú

2.1. Relevancia económica

En el Perú, más que referirse a una industria gastronómica, se puede hablar de un *boom* gastronómico, término que fue acuñado gracias al incremento del *awareness* de la marca país en el extranjero y las oportunidades que este sector genera dentro de la economía del mismo. Este término hace referencia al reconocimiento que puede tener una marca frente al público. De esta manera, el éxito y posicionamiento actual que ha logrado tener la marca Perú, se ha venido construyendo con los años. Es por ello que Tello (2019) señala que “el crecimiento del valor de las exportaciones de los bienes gastronómicos (particularmente los agrícolas comestibles y los alimentos preparados) ha sido notable

en el período 2012-2016” (p. 27). No obstante, también señala que “su importancia en términos del valor total exportado de bienes o del PBI ha sido relativamente pequeño (menos del 20% para exportaciones y menos del 1% del PBI)”. Es decir, que la industria gastronómica ha crecido positivamente en los últimos años, pero que, a pesar de ello, el aporte que realiza a la economía del país no es el más importante frente a otros sectores como la minería.

Por otro lado, a pesar de lo expuesto anteriormente, el sector gastronómico en el país genera diversas oportunidades. De acuerdo a Perú21 (2013), según la Sociedad Peruana de Gastronomía este sector otorga al país lo siguiente: motor de crecimiento, generación de empleo, proyección internacional y de articulación con otros sectores productivos. Asimismo, indica que “5.5 millones de personas se verían beneficiadas por la gastronomía” (Perú21, 2013).

Además, el sector gastronómico viene al alza ya que, según el INEI, en abril del 2021 presentó una variación positiva con respecto al mes anterior lo que hace pensar que debido a las nuevas medidas para la realización de eventos sociales se viene un momento de recuperación económica de este sector durante lo que queda del año.

En conclusión, se puede entender que este sector se encuentra en un crecimiento importante, el cual se ha visto pausado por la coyuntura en la que nos encontramos, y, que a pesar de no ser el sector que brinda mayores beneficios económicos al país, genera diversas oportunidades que permiten el desarrollo de este.

2.2. Identidad y formalización

La relevancia que ha tomado la gastronomía en los últimos años involucra y caracteriza a cada uno de los integrantes de este país. Es por ello, que según Matta y García (2019), “hablar de gastronomía en el Perú es también hablar de un medio de afirmación de las identidades locales en las regiones”. Esta idea reafirma el conocimiento que tenemos sobre que cada ciudad o región tiene gustos, creencias e ideales diferentes; y la gastronomía, es el reflejo de la identidad. Debido a esto, es que tenemos la posibilidad de contar con un sinnúmero de variedades que enriquecen nuestra gastronomía.

Sin embargo, el contar con recursos no garantiza eficiencia en el uso de esta ni tampoco formalidad. Asimismo, Tello (2019), señala que “esta industria se caracteriza por incidir más en la entrada de pequeñas empresas y/o informales”. Además, indica que “para el sector formal y el informal las microempresas de menos de 5 trabajadores predominan (Tello, 2019). Esta informalidad no permite que el crecimiento del sector sea el esperado, y, por ende, tal como se señala en párrafos anteriores, existan sectores que generen mayores ingresos en la economía del país. También, la informalidad de este, no permite igualdad de condiciones para los actores involucrados, por lo que no se logra un crecimiento sostenible del sector.

No obstante, Tello (2019) también señala que “el sector gastronómico es la ‘actividad más productiva entre las actividades informales’”. A partir de ello, se puede señalar que a pesar de la

informalidad a la que está expuesta este sector, la relevancia de este es fundamental dentro del país.

2.3. Actualidad

El 2020 significó para el mundo un año de incertidumbre y cambio radical en todos los sectores económicos, sociales y políticos alrededor del mundo. Como menciona la BBC News (2020), la propagación de virus COVID-19 hacia una pandemia significó la reconfiguración de la forma de hacer las cosas. El sector de alimentos no estuvo exento de esto, por el contrario, las recomendaciones de los líderes de cada país de quedarse en casa a fin de evitar el contagio significaron un cambio en la relación de las personas con la comida. Así mismo, la BBC menciona que los hábitos de comida cambiaron, por verse vulnerables a enfermarse y a perder el trabajo, por lo que su forma de consumo significó ese cambio.

Así, para el mundo entero significó adoptar medidas para salvaguardar su vida y la del resto. La Organización Mundial de la Salud (2020), se pronunció con algunos ejemplos sobre el tema: ‘mantener el distanciamiento físico, llevar mascarilla, ventilar bien las habitaciones, evitar las aglomeraciones, lavarse las manos y, al toser, cubrirse la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo’. Es así que el sector gastronómico, por tanto, del catering, sufrió ciertas consecuencias.

En primer lugar, se prohibió la entrada a espacios cerrados, por lo que no se podía asistir a los restaurantes y, posteriormente, el aforo se vio reducido a fin de evitar la exposición por cercanía a otras personas. En segundo lugar, específicamente hablando del catering, los eventos masivos e incluso más de diez personas estaba también prohibido. Por lo que los cumpleaños, bautizos, matrimonios, *coffee breaks* que usualmente son servicios propios del catering se vieron reducidos.

Por último, según Guo, Hu y Fang (2020), la industria del catering tradicional se ha comunicado únicamente de manera verbal para promocionar sus servicios y a través de la guerra del menor precio. Por lo que estos autores proponen cinco medidas para promover la sostenibilidad del sector Catering a raíz del COVID-19:

- Virtualización del negocio
- Ser únicos y comunicar efectivamente
- Ajustar el modelo de negocio para mayor rentabilidad
- Prestar atención a la bioseguridad y mejorar el sentido de responsabilidad
- Expandir la escalabilidad y la estandarización de procesos.

2.4. Bienes y servicios gastronómicos

En relación a lo expuesto en el apartado anterior, en donde según Perú21 (2013), aproximadamente 5.5 millones de personas se ven beneficiadas por la gastronomía peruana, es pertinente mencionar que el sector gastronómico abarca diversos bienes y servicios. En relación a esto,

Tello (2019), describe los diferentes servicios de la siguiente manera:

Para fines de cuantificación del sector gastronómico, este trabajo usa la Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Los productos o servicios que pertenecen al sector gastronómico de acuerdo son:

- Servicios de alojamiento y similares
- Servicios de restaurantes y servicios móviles de alimentación
- Servicios de provisión de comidas preparadas (catering) y otras actividades del servicio de alimentación
- Servicios de suministro de bebidas (p.4)

A partir de esta definición, podemos observar que los 5.5 millones de personas beneficiadas por la gastronomía no están vinculadas sólo al servicio de restaurantes; sino, que el sector gastronómico abarca diversos servicios como se aprecia en lo expuesto por Tello, y que todos, desde su posición, han logrado que se dé “el boom gastronómico en el país”. De esta manera, se puede destacar la importancia que cada uno de estos servicios tiene en el sector.

Por otro lado, Tello (2019), señala que del total de la demanda de ‘bienes y servicios’ intermedios que satisface el sector gastronómico (esto es, de sólo el 9,5% de su valor real de producción), el 71% de las ventas del sector gastronómico los destina a los servicios del gobierno y sector privado y al resto de servicios (incluyendo el comercio)

Esto quiere decir que los ingresos generados por el sector gastronómico están representados en gran porcentaje a servicios brindados a entidades del gobierno y sector privado; no obstante, son servicios que se encuentran disponibles para el público en general.

3. Servicio gastronómico: “el catering”

En este apartado se explicará qué se entiende por catering y sus características, qué tipo de servicios incluye para luego aterrizar sobre el concepto de catering institucional y finalmente cerrar el acápite con el impacto del COVID-19 en el catering peruano.

3.1. Definición y características

Según la RAE (s.f), “se denomina catering o cáterin al servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, instituciones etc.”

Así también como menciona Guerra (2014), “las empresas de catering son aquellas que se dedican a suministrar comidas y bebidas en el lugar designado por la clientela”. (Citado en Apolinario & Ruiz, 2017, p.6). Es así como se puede definir que las empresas que brindan el servicio de catering están enfocadas en ofrecer alimentos a sus clientes en el lugar que ellos elijan siendo esto una diferencia frente a los restaurantes.

Según Master Business (2014), “el catering es un trabajo creativo, divertido y desafiante, y puede basarse en casa, pero se requiere un alto grado de experiencia culinaria, así como una tolerancia para trabajar largas horas.” (Citado en Apolinario & Ruiz, 2017, p.6). En esta cita se puede ver como el catering puede nacer como un negocio desde casa pero que requiere cierto expertise culinario, así como también una gran dedicación por parte del emprendedor.

Por otro lado, en tanto a los sectores a los que se puede enfocar el catering como menciona Apolinario y Ruiz (2017):

Una empresa de catering y buffet puede especializarse en: empresas y particulares. En las empresas existen muchas opciones de servicio para eventos como presentación de nuevos productos, convenciones, congresos, etc. En el caso de particulares los eventos son más familiares como matrimonios, bautizos, fiestas (p.6).

En conclusión, el catering puede ser considerado como un servicio de comida y bebidas de forma masiva que puede ofrecerse en distintos lugares según lo que elija el cliente.

3.2. Tipo de servicios

A continuación, se presenta un cuadro que describe los tipos de servicio que ofrece el catering basándose en sus características principales, la duración del servicio y el tipo de comida ofrecida (Ver Anexo N)

Como se ha podido apreciar, existen distintos tipos dentro del catering según el servicio que se ofrecerá. Pero también existe una diversidad de servicios de catering según el lugar donde se dará el servicio. Uno de estos es el catering institucional, el cual se desarrollará a continuación.

4. Impacto del COVID-19 en el catering peruano

En el Perú el catering según el INEI (2021), “en febrero 2021, Suministro de comidas por encargo (catering) se contrajo en 30,48%, por el mínimo requerimiento en el servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos sociales y eventos públicos, ante las restricciones emitidas debido al estado de emergencia Nacional.”

Como se puede ver debido a la pandemia del COVID-19 el sector de comida por encargo se ha contraído pero debido a las nuevas medidas de reactivación económica se prevé que poco a poco el catering pueda recuperar el crecimiento que venía teniendo en el año 2019.

Cabe mencionar que el sector de Catering en el Perú ya contaba con características relevantes antes de la pandemia. En primer lugar, concentra un alto porcentaje de informalidad: según Laborde, el sector catering concentra solamente 100 empresas constituidas y el resto trabaja con recibo por honorarios (Diario Gestión, 2014).

Así mismo, el sector catering posee pocas barreras de entrada, ya que, para formar una empresa

de catering, es suficiente tener capital y conocimiento de cocina básico. Conseguir clientes y brindar un buen servicio a fin de que puedan recomendar la empresa, es parte del proceso de posicionamiento y va a depender de otros factores. Es importante también seguir las tendencias del mercado en cuanto a la comida y/o presentación, decoración y diseño del evento. Este factor ha hecho que se constituyan muchas más empresas informales dedicadas a brindar el servicio de comida por encargo (catering) aumentando la informalidad.

En febrero del 2021, el “suministro de comidas por encargo (catering) descendió en 30,48%, por menores contratos en el servicio de preparación y distribución de alimentos para reuniones sociales y eventos públicos, debido a la prohibición de reuniones sociales y familiares” (INEI, 2021) (Ver Anexo O).

De acuerdo al contexto en el que se encuentra el sector, es necesario que este tipo de empresas cuenten con una reestructuración e implementación de un planeamiento para poder actuar frente a la crisis que ha generado la pandemia del Covid-19 en el Perú y el mundo. Es indispensable, que se adopten medidas para cumplir con las nuevas expectativas y necesidades que tienen los clientes a partir de la pandemia en el mundo.

En conclusión, el segmento del catering es amplio y complejo por la diversidad de servicios que tiene. No obstante, a pesar de que el Covid-19 ha afectado el dinamismo de este segmento económico, se espera que en los próximos meses las empresas de catering puedan adecuar a su modelo de negocio esta nueva normalidad y los protocolos que implica.

5. Análisis del Macroentorno

Para Fred David (2013), “las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas”. Como se puede observar, para David la auditoría externa debe recabar información sobre estas 5 categorías para asegurar que la empresa pueda adaptarse a su entorno y no sufrir contratiempos.

Según Fred David, “para realizar una auditoría externa, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas”. En esta investigación estas variables serán estudiadas mediante las fuerzas externas planteadas por Fred David y la metodología PORTER.

El primer paso es la recolección de información con el uso de fuentes primarias y secundarias para generar un flujo continuo de información estratégica oportuna. Cabe resaltar que para David “los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de

información vital”. Después de la recolección de información, esta debe ser asimilada y evaluada para identificar las amenazas y oportunidades más relevantes y con mayor impacto para la organización.

Las categorías que David menciona en la auditoría externa son las siguientes:

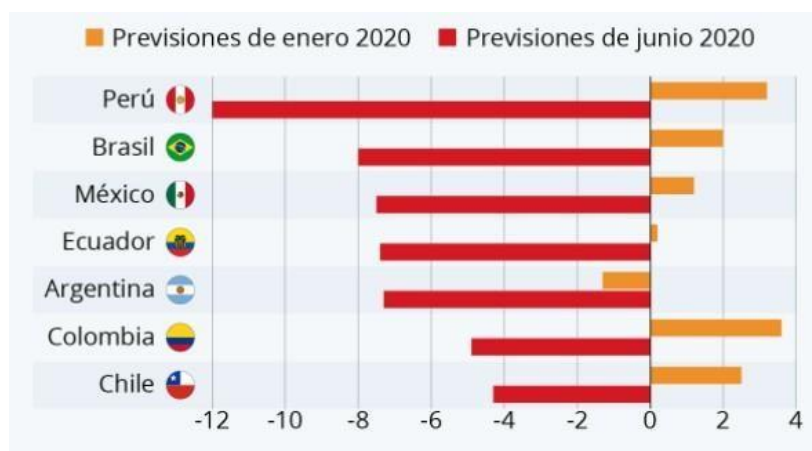
5.1. Fuerzas económicas

Para David (2013), “los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias”. Como menciona David, estos factores repercuten de manera directa a la hora de escoger una estrategia a seguir.

Dentro de América Latina son las economías de Perú, Brasil y México las más impactadas por el COVID-19 como menciona Statista (2020),

de acuerdo con las previsiones del 8 de junio, Perú y Brasil son las economías que más se contraerán este año, con una disminución del PIB del 12% y 8%, respectivamente. Estos tres países también reflejan el mayor ajuste con respecto a las previsiones de enero de 2020, momento en el que las perspectivas económicas tendían al crecimiento.

Figura 1: El impacto del coronavirus en el PIB de América Latina



Fuente: Statista (2020)

Así también, el Fondo Monetario Internacional (2021), mantuvo su proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) de Perú en 8.5% al cierre del 2021, según el informe de “Perspectivas Económicas Globales”.

Por otro lado, actualmente se encuentra en desarrollo un aval del estado para que las mypes puedan acceder a préstamos a partir de la flexibilización de requisitos (Diario Gestión, 2021, b). Esto constituye una ventaja importante para las mypes para desarrollar su plan de inversión.

Es importante también considerar el impacto del Covid-19 en la economía y las proyecciones que se tienen luego del periodo de emergencia. Cabe mencionar que en abril del 2021, el “suministro de comidas por encargo (catering) obtuvo una variación positiva debido al mayor requerimiento de este

servicio para eventos públicos referentes a las campañas políticas para elecciones generales” (INEI , 2021).

Así mismo, el aislamiento forzado por el COVID-19 en los primeros meses del 2020 generó que la demanda de consumidores que solían comer en restaurantes debido al trabajo presencial se redujera y esta tendencia se ha mantenido en los primeros meses del 2021.

Actualmente con el retiro parcial de las restricciones para movilizarse y para consumir alimentos en restaurantes se pronostica que la demanda vaya en aumento. Todas estas medidas constituyen un gran avance en la recuperación económica de este sector.

5.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Como menciona David (2013), “las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales”.

Dentro de las fuerzas sociales más importantes está que según el Diario Gestión (2021d), más del 70% de peruanos tiene acceso a internet en el Perú y la mayoría está en Lima. Esto constituye una fuerza a tomar en cuenta dado que se ha formado el concepto de consumidor digital el cual puede adquirir bienes y servicios a través de una tableta, Smartphone, laptop o computadora.

Otra fuerza social es que la curva de vacunación en el Perú va subiendo, por lo que para diciembre se prevé que incluso los adolescentes de 12 a 19 años podrían comenzar a ser inmunizados (Diario Gestión, 2021, a). Esto cambiará las tendencias de consumo y generará mayor demanda ya que los consumidores iniciarán su vida social debido a la reducción del miedo al contagio y al retroceso de las restricciones sociales para la realización de eventos. Esto se corrobora con lo mencionado por Jorge Penny, “existirá una tendencia creciente en los próximos años de familias peruanas comiendo en restaurantes o haciendo pedidos a domicilio para simplificar sus labores de cocina al saber que la oferta es de calidad y buen sabor (Cámara de Comercio de Lima, 2020).

Cabe mencionar que otro factor social está también la posible reapertura de los colegios para marzo 2021 (Diario Gestión, 2020). Esto constituye una oportunidad dado los eventos sociales que esto genera como fiesta de promoción, reuniones para compartir entre otros.

Así mismo dentro de las fuerzas culturales según un estudio realizado por la EAE Business School de Barcelona (2019), el boom gastronómico y las tendencias globales ocasionaron un gran cambio de costumbres alimenticias dañinas hacia a la alimentación saludable en Perú.

Por otro lado, recientemente se ha iniciado una tendencia gastronómica denominada Dark Kitchen o “cocina fantasma” las cuales son espacios en donde se preparan alimentos y bebidas exclusivas para el reparto a domicilio (lacámara.pe, 2020)

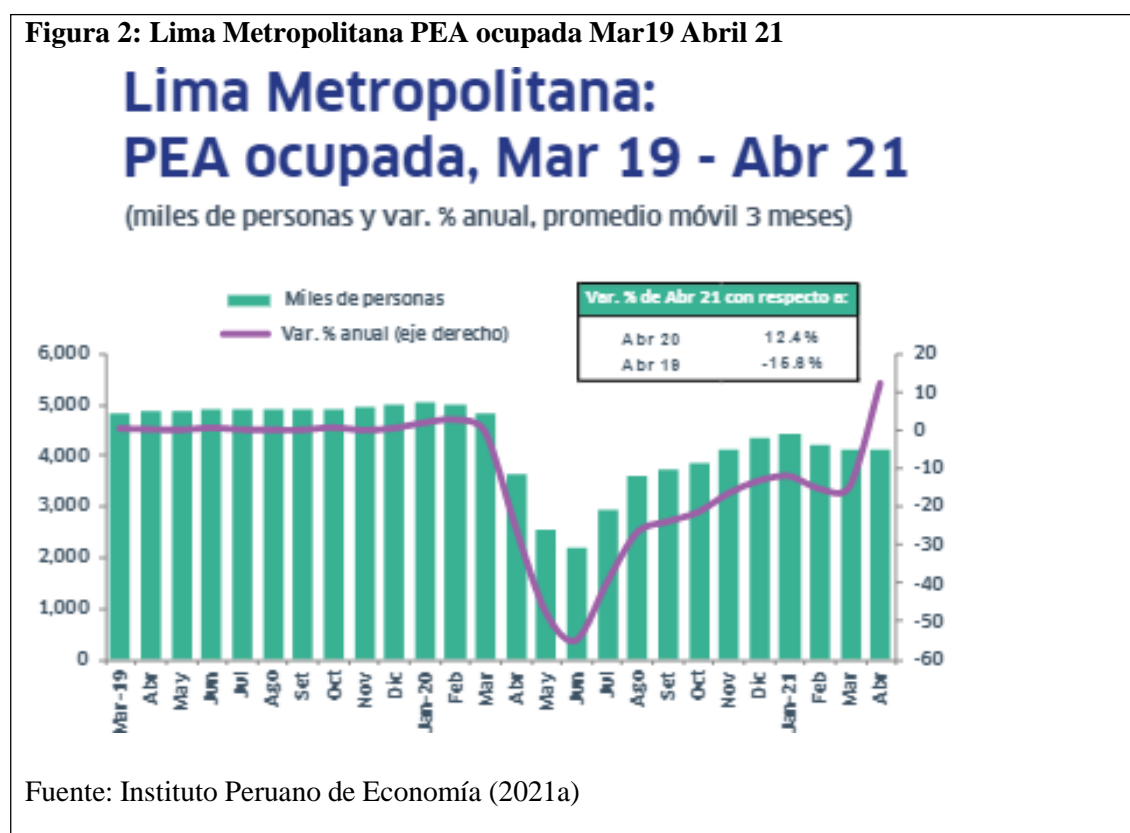
En el ámbito demográfico, el Perú tuvo un incremento poblacional en el 2020 de 33 millones

35 mil 304 habitantes aproximadamente en comparación a la cifra del 2019 que era aproximadamente 32.495 millones. Por su parte, Lima metropolitana también aumentó a 10.58 millones (INEI, 2020).

Así mismo, para el mes de abril, según el Instituto Peruano de Economía (2021a), la población económicamente activa (PEA) ocupada creció 12.4% en el trimestre febrero-abril 2021 respecto al mismo trimestre, pero del año 2020. Aun así, con respecto al año 2019, esta PEA 2021 se encuentra por debajo en un 15.6%”.

Esto muestra una recuperación progresiva de la PEA. Cabe resaltar que es esta PEA la que genera mayor consumo de bienes y servicios.

Figura 2: Lima Metropolitana PEA ocupada Mar19 Abril 21



Fuente: Instituto Peruano de Economía (2021a)

Dentro del factor social se ha encontrado que una de las tendencias más acentuadas en el Perú es que la población muestra unas cifras de sobrepeso y obesidad altas y según el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) y el Instituto Nacional de Salud (INS) (2019), “hay siete regiones en el Perú donde la población mayor a 15 años que padece de estos males es mayor al 60%, el Lima el porcentaje se sitúa en 66.4%”

Los cambios en los gustos de muchos consumidores y la preocupación por cuidar la salud han originado nuevos conceptos de vida saludable

En el aspecto ambiental, la contaminación ambiental y el uso excesivo de plástico se ha convertido en una de las mayores luchas que involucran a los jóvenes, que ven con incierto el futuro del

planeta. Ya son muchas las empresas que en la actualidad se suman a ser un negocio sostenible quemás que ser una moda se vuelve una necesidad para el futuro. Tener un negocio sostenible involucra gestionar los recursos.

5.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

En el caso de la fuerza política, David (2013) comenta lo siguiente: “Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño”.

El Perú ha enfrentado tres años de una real crisis política e institucional, por ende, en el país se vive una inestabilidad que ha llegado a los ámbitos social y económico; actualmente se está viviendo un escenario político de incertidumbre debido a que el Sr Pedro Castillo Terrones el día 28 de julio de 2021 asumió la presidencia de la nación generando reacciones polarizadas a lo largo del país (SemanaEconomica, 2021)

Esta inestabilidad política ha generado un ambiente especulativo que seguramente afectará a la economía peruana en todos sus niveles productivos como menciona el Instituto Peruano de Economía (2021, b).

Otra fuerza política a tomar en cuenta es el desarrollo del proyecto del Estado “KitDigital” que es una plataforma que permite el acceso a servicios/cursos digitales y/o cursos virtuales empresariales en colaboración con instituciones privadas o públicas. Esto permitirá que las MYPES seactualicen digitalmente y se vuelvan más competitivas frente al mercado.

En el aspecto legal, surgida la emergencia del coronavirus-COVID-19 que ha sido calificado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud. Según el Diario el Peruano (2020), “el gobierno aprobó el Decreto Supremo N° 008-2020-SA que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional, por el plazo de noventa días calendarios, y establece diversas medidas como la obligación de todos los establecimientos comerciales, mercados de coadyuvar en la prevención para evitar la propagación del COVID-19, implementando medidas de salubridad, entre ellas los restaurantes, lo que genera una incertidumbre respecto a cómo evolucionará esta emergencia y de qué manera afectará los servicios de restaurantes”.

5.4. Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas según David (2013) “representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias”. Así también hay que considerar que las fuerzas tecnológicas “tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes” (David, 2013, p.

72)

Actualmente es altamente solicitado el servicio de catering mediante redes sociales. Es común buscar en páginas web como Instagram, OLX, Mercado Libre o incluso contactar directamente vía Facebook. Por ello, es necesaria la difusión de la empresa a través de redes sociales y contenido virtual.

Según Videnza (2020), existe un “uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en favor del modelo de negocio”. Esto constituye una fuerza tecnológica que puede ser usada como oportunidad para las MYPES para alcanzar sus objetivos empresariales.

Otro factor es la gestión logística de por medio; ya que, se debe organizar un cronograma para el correcto desarrollo del evento. Además, se debe considerar administrar eficientemente la relación con los proveedores para diversas índoles como transporte, comida, seguridad

5.5. Fuerzas competitivas

Cabe resaltar que las fuerzas competitivas para David (2013) constituyen una parte indispensable para la realización de una auditoría externa para lo cual es necesario “la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias”.

Clet Laborde, docente de Le Cordon Bleu en declaraciones para el Diario Gestión indicó que, “hay unas mil empresas informales dedicadas al catering. Más del 90% de las empresas que existen son informales, es decir trabajan con recibos de honorarios, son hechas por personas naturales y no empresas constituidas” (2014).

Así también, el docente indica que de las mil empresas “Unas 10 o 15, son pocas, el 90% están más relacionadas a eventos personales como matrimonios, bautizos, barnisvas” (2014).

6. Análisis Microentorno

Para David (2013), existen tres pasos que permiten indicar si el nivel de la competencia en una industria determinada podría permitir que la organización obtenga utilidades aceptables estos son:

Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.

Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.

Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

6.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Para David (2013), “las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (p. 76).

En la actualidad en Lima Metropolitana son pocas las empresas que realizan únicamente el

servicio de catering para empresas. Usualmente, son los propios locales de eventos los que ofrecen diversos tipos de servicios, en especial el catering para eventos más son pocas las empresas que se especializan en atender instituciones estatales o privadas. Esto se debe a que, este servicio suele acompañarse de otros servicios complementarios. Maria Jose Catering es una empresa con años de experiencia ofreciendo el servicio de catering institucional y a personas naturales con una cartera fidelizada por lo que esto le genera una ventaja competitiva.

Se puede deducir entonces que la rivalidad entre empresas competidoras es BAJA. La ventaja de María José Catering radica en ofrecer una calidad superior en catering institucional para así poder mantener su presencia en el mercado.

6.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Según David (2013), “siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta” (p. 77)

En abril del 2021, “el catering obtuvo un aumento de demanda por mayor requerimiento en el servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos públicos en el contexto de las campañas políticas para las Elecciones Generales de presidente de la República, vicepresidentes, así como de los Congresistas de la República y de los representantes peruanos ante el Parlamento Andino” (INEI,2021). Esta apertura de mercado constituye una oportunidad para muchas personas que quisieran ingresar a este mercado, esto sumado a la facilidad con la que se pueden crear empresas utilizando medios digitales como Facebook e Instagram constituyen una amenaza ALTA para Maria Jose Catering.

6.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Tal como menciona David (2013), En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias” (p. 77)

La principal amenaza de servicio sustituto es la actividad de restaurantes, principalmente, aquellos que ofrecen buffet. Según la INEI, en abril de 2021, la evolución de la producción del subsector restaurantes (servicios de preparación de comidas y bebidas) obtuvo una variación positiva de 895.25% frente al mes de marzo. Esto fue producido básicamente por el retiro parcial de las restricciones para la realización de eventos sociales.

Así también, el servicio complementario por excelencia de los restaurantes, el delivery, viene al alza con una gran variedad de oferta de este servicio. Esto constituye otro factor amenazante dado que no es muy común el uso de este servicio para entregar los productos ofrecidos por el catering.

Es así como la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que actualmente el sector de restaurantes se encuentra en alza por los factores ya mencionados y de la mano de apps de delivery como aliado se convierten en una fuerza a ser tomada en cuenta por Maria Jose Catering.

6.4. Poder de negociación de los proveedores

David (2013) comenta que, “el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto” (p. 78)

Si bien el principal servicio que María José Catering ofrece será el catering, también cabe analizar los demás servicios ofrecidos como mobiliario, toldo y sillas, menaje etc. En el caso del mobiliario y menaje, María José Catering es dueño de esos activos por lo cual no dependería de ningún proveedor y tendría pleno control de estos. Por otro lado, en el caso de los toldos si se debería recurrir a un proveedor. Existen muchos proveedores de toldos por lo cual la oferta es variada y de distintos precios.

El poder de negociación con los proveedores es alto; debido a que existe un amplio mercado de proveedores en el rubro gastronómico en general. Los proveedores de materias primas para María José Catering están mapeados por lo cual lo ideal sería formar alianzas estratégicas que permitan un crecimiento para ambas partes.

6.5. Poder de negociación de los consumidores

Cabe mencionar que David hace mención que “cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (p. 78)

Como se mencionó anteriormente, son pocas las empresas de catering dedicadas exclusivamente a brindar el servicio de catering institucional. Es debido a esto que el poder de negociación con los consumidores es alto.

A partir de lo desarrollado en el presente capítulo es que se puede señalar que el marco contextual permite conocer las principales características de la industria gastronómica, desde su relevancia económica hasta cómo se encuentra el catering actualmente a partir de la crisis generada por el COVID-19. De la misma manera, se presentan en el desarrollo del capítulo distintas fuerzas vinculadas a la actualidad del Perú, país en donde la empresa desarrolla sus actividades. Estas fuerzas son políticas, sociales, gubernamentales, tecnológicas y legales. La descripción de ellas se da en relación a lo que sugiere Fred David (2003) para el análisis del macroentorno.

De esta manera, es que el marco contextual permite darle solidez al marco teórico, ya que a partir del desarrollo de ambos capítulos se puede cubrir los ejes de la presente investigación relacionadas al objeto y al sujeto de estudio. Por último, a partir de este capítulo, se podrá desarrollar y plantear el marco metodológico a seguir.

7. Análisis de la firma

7.1. Expectativas de la dueña del negocio

A fin de que se pueda elaborar una estrategia para la microempresa que la dirija hacia un horizonte de mejora, es importante realizar este apartado de las expectativas que tiene la dueña del negocio. De esta manera, se podrá conocer cuáles son sus motivaciones en cuanto a algún cambio o giro de negocio que la empresa pueda tener y cómo se siente respecto a esta toma de decisiones.

De acuerdo a la última parte de las preguntas realizadas únicamente a la dueña (Ver Anexo U), estas trataron de definir cuáles eran las motivaciones y sus pensamientos sobre la profesionalización de la microempresa. Por un lado, la dueña del negocio incide en que la profesionalización va muy ligada a las expectativas que tiene respecto al futuro de la empresa. El hecho de que uno de sus hijos sea profesional, para ella significa que la empresa mejorará.

Por otro lado, considera que el rubro del catering sí está en constante cambio hasta cierto punto. Respecto a la comida que se sirve y a la decoración, considera que siempre existe nueva información o tendencias que uno debe acoplar a su negocio. Sin embargo, la atención y calidad nunca deben variar. Asimismo, la dueña piensa que el hecho de haber asumido durante muchos años el liderazgo de la empresa, no permitió que ella pueda innovar, pues no tenía ni recursos humanos, monetarios y/o de tiempo para que pueda enfocarse.

Sin embargo, cuando se menciona la profesionalización, es importante recalcar que la dueña considera que la perspectiva y conocimientos que tiene la hija (quien asumirá el liderazgo) permiten que se pueda innovar y, de ser el caso, ante un posible giro de negocio, este pueda ser sostenible. La dueña jugaría el rol de expectadora y no de tomadora de decisiones.

7.2. Análisis de los recursos y capacidades

7.2.1. Recursos de la firma

La empresa María José catering tiene cerca de 25 años de experiencia en el rubro de catering institucional y a continuación se mostrarán los recursos y capacidades adquiridos por la firma durante todo este tiempo de funcionamiento, así como también cómo estos recursos y capacidades darán soporte al diseño de un plan estratégico.

Recursos tangibles:

- Recursos Físicos: Local propio, Minivan de reparto, Menaje y bienes para la realización de eventos, Cocina equipada, Línea telefónica dedicada a la recepción y coordinación de los pedidos.

- Recursos Financieros: Disposición de efectivo y capacidad de inversión, Buen historial crediticio

Recursos intangibles:

- Activos humanos y capital intelectual: Experiencia de la dueña en la realización de eventos, Habilidades en ventas, 25 años de experiencia en el rubro
- Marca, imagen de la empresa y activos de reputación: Buena relación con los clientes, Buena relación con los proveedores, Reconocimiento de marca en los clientes que han contratado el servicio.

Como se puede apreciar anteriormente, María José Catering posee recursos tangibles importantes para una microempresa como lo son un local propio y un medio de distribución también propio lo cual le brinda un factor diferencial frente a su competencia. Así mismo, la disposición de efectivo y el buen historial crediticio que posee abre la posibilidad de solicitar un préstamo empresarial para reanudar sus labores con total normalidad. Por otro lado, los recursos intangibles se enfocan más en el lado de la experiencia de la dueña y sus habilidades de generar ingresos a través de su capacidad de convencimiento para cerrar ventas. Así también, la relación que María José Catering tiene con sus clientes fieles y sus proveedores de bienes y servicios es excelente lo cual da la plena seguridad de que al reabrir la microempresa los proveedores querrán trabajar otra vez con esta y los clientes contar con sus servicios.

Los recursos identificados en María José Catering pueden ser considerados como medios para la implementación de un plan estratégico de reactivación empresarial.

7.2.2. Capacidades de la firma

A lo largo de los 25 años de existencia de la microempresa María José Catering la dueña de la misma, la señora Mónica Barrenechea, ha adquiriendo destrezas y habilidades que generaban valor para su firma. Estas capacidades son:

- Habilidad de ventas.
- Mantenerse motivada.
- Resiliencia en momentos complicados.
- Saber manejar la presión y el estrés propios de brindar el servicio.
- Planificar y organizar sus procesos de manera empírica.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo.
- Capacidad de persuasión y convencimiento.

Como se mencionó anteriormente la dueña de la firma, la señora Mónica Barrenechea, logró aprender y desarrollar de manera empírica capacidades que le permitieron mantener su microempresa durante casi 25 años con altibajos. Estas capacidades como la habilidad de ventas, la planificación de actividades y la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo son los diferenciales de María José Catering. Estas capacidades son insumos y a la vez soporte para llevar a cabo el diseño de un plan estratégico que permita reestructurar la microempresa frente a la nueva normalidad empresarial.

8. Persona con emprendimiento versus Sociedad unipersonal

Según la RAE (2022), el emprendedor es aquel “que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”. De la misma manera, tomar esta decisión no es sencillo, “implica riesgos y diversos obstáculos.

Tal como se señaló anteriormente, tomar una iniciativa siempre conlleva cierto riesgo debido a la incertidumbre que existe en cualquier ámbito. Asimismo, “diversas publicaciones señalan que entre 80% y 90% de los emprendimientos fracasan en su etapa inicial” (BBVA,). No obstante, tener la determinación de emprender a pesar de ello, necesita que la persona o las personas que tomen esta decisión afronten la situación con ciertos pilares y características.

Por un lado, según señala Anthony Tjan coautor del bestseller del New York Times, “para lograr el éxito empresarial había cuatro pilares que eran la base de todo emprendimiento: el corazón, la inteligencia, las agallas y la suerte” (Tjan citado en Visa, 2013)

Sin embargo, de acuerdo al artículo del BBVA, los emprendedores deben poseer 12 cualidades que le permitan maximizar sus posibilidades de éxito: iniciativa, pasión, creatividad, ingenio, ganas, enfoque, visión, organización, adaptabilidad, perseverancia, liderazgo, y, networking y teambulding.

Por otro lado, según la RAE (2021), una Sociedad Unipersonal es “una sociedad de capital que tiene un único socio. Es originaria cuando desde el momento fundacional la titularidad de todo el capital corresponde a una única persona”.

Así mismo, cabe resaltar que este tipo de empresa permite a su propietario realizar diversas actividades de carácter mercantil, como se establece en la ley 222 del año 1995, la cual dice que “una persona natural o jurídica puede conformar una empresa denominada como unipersonal”.

Con respecto a los tributos, las empresas unipersonales se registran en el Régimen Único Simplificado (RUS). Ejemplos: pequeñas empresas, bodegas, cabinas de internet, etc.

Una de las razones principales por las que existen las sociedades unipersonales se debe a que le permiten a la persona natural destinar una parte de sus bienes propios como capital para un negocio limitando así su responsabilidad y todo esto sin la necesidad de contar con socios colaborativos.

8.1. Importancia del emprendimiento en el Perú

“En el año 2018, Perú ocupó el segundo lugar en la tasa de emprendedores nacientes y el tercero en la tasa de emprendimiento en etapa temprana (TEA)” (Mendoza,2019). Por su parte, Minniti señala que “no es posible que haya crecimiento económico sostenido sino está basado en el emprendimiento empresarial.” (Minniti citado en Mendoza, 2019).

De esta manera, podemos afirmar que los emprendedores dentro del crecimiento económico del país toman un rol esencial que permite a través de su aporte gestionar un desarrollo sostenible. Asimismo, es pertinente mencionar sobre el vínculo que existe entre este grupo de personas y las pequeñas y medianas empresas. La vinculación emprendedores - pymes es inevitable en el entendido que los emprendedores son personas valientes que, al identificar una oportunidad de negocio, organizan los recursos, crean una pequeña o mediana empresa y la llevan adelante por iniciativa propia (Bojica, Ruiz, y Fuentes; citado en Damian, 2020).

8.2. Diferencias entre emprendedor y empresario

Cabe destacar que no todo emprendedor es empresario. Existen diferencias desde lo estratégico a lo operativo que marcan dos perfiles diferentes.

Según señala Damian, existen diferencias entre un emprendedor y un empresario. Estas son las siguientes:

Emprendedor	Empresario
Trabaja mucho	Piensa y elabora mucho
Hace y controla el negocio	Delega y controla resultados
Es bueno solucionando problemas	Es bueno definiendo el objetivo

Adaptado de Damian, 2020.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede observar que el emprendedor tiene características más improvisadas y empíricas; mientras, por su parte, el empresario un manejo y control más estratégico y analítico.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrollará el marco metodológico de la investigación. La primera parte describe y sustenta el enfoque metodológico a emplear, el cual es mixto; la segunda describe e indica el alcance del proyecto profesional, que es exploratorio y descriptivo; la tercera explica el diseño de la metodología del proyecto, que es un estudio de caso utilizando la estrategia de Robert K. Yin. Aquí se describen las cuatro fases que estructuran un estudio de caso las cuales son diseño de estudio de caso, recolección de datos y evidencia, análisis y resultados.

1. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, a fin de comprender de manera más profunda a la microempresa. Por un lado, el enfoque cualitativo ayudará a identificar y analizar los resultados que el planeamiento estratégico ha tenido sobre la organización en los últimos años. Es por ello que se recogerán diferentes perspectivas, motivaciones y alcances que tienen los actores involucrados sobre la misma, tales como la dueña, clientes y proveedores. Posteriormente, se analizará estratégicamente a la microempresa de acuerdo a la estrategia de estudio de caso.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo permite que la presente investigación mida y se aproxime al actual mercado de catering, sus demandas y cuáles son las principales tendencias a partir de la crisis generada por el COVID-19. De esta manera, podrá complementar el análisis estratégico de la microempresa con las expectativas del sector, así como el posterior planteamiento estratégico que se diseñará.

Así, el enfoque cuantitativo, es definido de acuerdo a Hernández como lo siguiente: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Es por ello que este enfoque suele ser preciso y brinda una serie de datos que luego pueden ser utilizados con el fin de perseguir el objetivo de la investigación.

La sinergia de ambos enfoques permite una “mayor exploración y explotación” de los datos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 545). Al mismo tiempo, es necesario decir que el enfoque cualitativo tiene mayor relevancia que el cuantitativo, pues el primero cumple las funciones de comprender e interpretar de manera más abierta al fenómeno que se está estudiando. A fin de que posteriormente se pueda plantear mejores mecanismos o prácticas para la supervivencia de una microempresa, la presente investigación busca primeramente comprender cómo es que la actuación de una microempresa en función a su planificación estratégica asegura la supervivencia y el crecimiento de la misma. Es necesario entonces que la investigación sea predominantemente cualitativa por la flexibilidad que esta supone.

2. Alcance

Definir el alcance de la investigación es sumamente importante, ya que como señalan Pasco y Ponce “el investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). Para lograr lo propuesto, se puede elegir entre cuatro tipos de alcance de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. Para efectos del presente trabajo, se optará por un alcance que involucre dos tipos: exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, se ha optado por un alcance exploratorio, ya que tiene como propósito examinar fenómenos poco estudiados y que “es particularmente útil cuando se desea clarificar la comprensión de un problema” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43). De este modo, se busca analizar a la microempresa entorno a su ineficaz planificación estratégica que tuvo desde que se fundó. Además, se buscará comprender al sujeto de estudio y la situación actual que afronta debido a la crisis que fue exacerbada por la pandemia generada por el COVID-19. Asimismo, se puede afirmar que las empresas unipersonales, en especial las del sector gastronómico-catering, no han sido debidamente estudiadas, motivo por el cual se puede considerar un campo de estudio no explorado. Es por estas razones que el presente estudio permitirá la creación de nuevas líneas de investigación para el futuro.

En segundo lugar, la presente investigación tiene un alcance descriptivo dado que busca analizar las variables de la empresa unipersonal a fin de proponer una nueva visión sobre su propuesta de valor a través del análisis de su historia, sus fortalezas y oportunidades. Cabe mencionar que esta investigación busca recoger información de las variables que acompañan al sujeto de estudio, pero no busca analizar cómo estas se relacionan. La finalidad de esta investigación es proponer un plan estratégico que permita a Maria José Catering afrontar los retos de un periodo pandémico y superar el estancamiento que actualmente sufre. Así mismo, “los estudios con alcance descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). De esta manera, a través de este tipo de alcance se logrará conocer y describir a profundidad las causas que propiciaron una ineficaz planificación estratégica, los resultados dentro de la microempresa, alternativas de solución y la estrategia a proponer

3. Metodología a aplicar

Para el diseño de la investigación, a partir de los enfoques se puede mencionar que existen los siguientes tipos de estrategia: el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción (Pasco & Ponce, 2015). Para el presente trabajo de investigación, se ha escogido la estrategia de estudio de caso, específicamente, la metodología utilizada por Yin (2003), el cual señala que permite definir el caso a ser estudiado, definir la información relevante a ser reunida y lo que se debe hacer una vez obtenida esta información.

En ese sentido, el estudio de caso se elige cuando se busca comprender un fenómeno dentro de su propio contexto, a partir de la comprensión de una organización representativa de un sector (Pasco

& Ponce, 2015). Además, para Yin (2003), el estudio de caso es la estrategia que permite estudiar a una organización con poco control sobre su entorno, así como estudiar el impacto que tiene sobre ésta un fenómeno actual.

Es por esto que nuestra investigación busca el diseño de una propuesta estratégica para la microempresa, por lo que es necesario estudiar a este sujeto dentro de su entorno el cual es el sector del catering. Por otro lado, bajo el contexto pandémico en el que la presente investigación se lleva a cabo, la organización tiene cero controles sobre los eventos que acontecen y, de hecho, cualquier eventualidad que ocurra definitivamente impactará en la microempresa. Por lo que la investigación aplicaría adecuadamente una estrategia de estudio de caso según Yin (2003) (Ver Anexo P).

De esta manera, la metodología de Yin (2003) consta de cuatro grandes pasos o fases que se describen a continuación:

Tabla 7: Fases de la metodología de estudio de caso

Fases de la metodología de estudio de caso	
Nombre de la fase	Descripción
Diseño	Consta de cinco componentes: una pregunta de estudio, sus proposiciones, su unidad (es) de análisis, la lógica que une los datos a las proposiciones y el criterio para interpretar los resultados.
Recopilación de datos	Utilización de herramientas y métodos para la recolección de datos de los actores involucrados y uso de fuentes primarias y fuentes secundarias para la recolección de las evidencias de estudio.
Análisis	Examinar, categorizar y testear la información y evidencias recabadas en las fases anteriores a fin de validar la hipótesis del caso de estudio.
Reporte	Realización del reporte del estudio de caso: contiene los hallazgos y resultados de la investigación bajo una estructura composicional.

Adaptado de Yin (2003)

3.1. Modelo de Estudio de caso

El modelo de investigación según Yin (2003) propone cinco componentes para el diseño de la metodología de un estudio de caso. A continuación, se aplicará cada uno de ellos de acuerdo al objetivo que se ha propuesto para la investigación.

3.1.1. Preguntas de estudio

Existen diferentes tipos de preguntas que una investigación puede seguir, para Yin (2003) las preguntas ‘‘cómo’’ y ‘‘porqué’’ son las que mejor definen la estrategia a seguir. La formulación de las mismas para la presente investigación se ha detallado en el capítulo 1, en pregunta general y preguntas específicas.

3.1.2. Propositiones

Yin (1994) propone que cada proposición dentro de una investigación dirige la atención a algo que debe examinarse dentro del alcance del estudio. Además, las proposiciones permiten que la

investigación se mueva hacia una dirección correcta y delimitada. Por lo que la hipótesis que se ha formulado para este estudio de caso es la siguiente:

Un adecuado diseño estratégico permitirá que una microempresa pueda superar la crisis en la que se encuentra.

3.1.3. Unidades de análisis

Para Yin (1994), delimitar las unidades de análisis es tratar de definir qué es el "caso". De esta manera, para llegar a la mencionada definición y, por consiguiente, al caso, se trata de relacionar las preguntas que la investigación inicial ha definido. Sin embargo, el autor menciona también que cuando el estudio de caso se realiza sobre un objeto concreto, la unidad de análisis está clara porque es el propio objeto investigado.

Por lo tanto, las unidades de análisis que se usarán para la presente investigación serán las siguientes:

- La estrategia que utilizó Maria Jose Catering durante los últimos años que se obtendrá a través del diagnóstico.
- La propuesta estratégica que le permitirá superar la crisis en la que se encuentra.

3.1.4. Lógica entre proposiciones

La siguiente matriz de consistencia presenta el problema general, el objetivo general y objetivos específicos, las variables de la investigación y las herramientas de recolección de datos. De esta manera, esta herramienta permitirá mantener el orden y la conexión de los ejes de la presente investigación, y, a partir de estos, desarrollar el trabajo de campo (Ver Anexo Q).

3.1.5. Criterio para interpretar resultados

A continuación, se mostrarán los criterios que se usarán para interpretar los resultados de la investigación. Se utilizarán dos modelos que permitirán un marco donde se pueda incorporar los resultados en campo. De acuerdo con Yin, no existe un modelo detallado de cómo interpretar los resultados, pero sí es importante definir estos criterios luego de haber recolectado los datos (Yin, 2003). El primer modelo refiere a tres fases de análisis estratégico que conducirán un diagnóstico final a través de la matriz FOFADADO (Ver Anexo R). De esta manera, este criterio a utilizar permitirá describir eficazmente la empresa y conducirá el trabajo de campo (entrevistas y revisión de literatura).

Este segundo modelo permite que el criterio que guíe los hallazgos sean en base a la propuesta estratégica que la investigación busca como objetivo principal. De esta manera, esta fase propositiva permitirá que se alinee lo encontrado en las encuestas con el análisis previo (Ver Anexo S).

4. Recopilación de datos y evidencia

Para la presente fase, se ha optado por iniciar con la revisión de fuentes bibliográficas, las cuales

permitirán recoger perspectivas de diversos autores sobre planeamiento estratégico para empresas en crisis. En segundo lugar, se buscará encontrar información a partir de entrevistas a expertos, actores involucrados con la empresa y encuestas. De este modo, a través de la revisión de bibliografía se definirán teóricamente los ejes principales de la investigación, para luego describir a la organización y cada una de sus características con el fin de alinear las expectativas y necesidades con el plan estratégico que se elaborará.

En esta fase se recogerán datos con la finalidad de obtener información cuantitativa y cualitativa. En primer lugar, se revisarán fuentes secundarias, las cuales aportarán información para la realización del análisis externo. Asimismo, a través de la revisión de este tipo de fuentes, se podrá ahondar teóricamente en el desarrollo de los principales ejes de la investigación: gestión estratégica, sector del catering, crisis organizacional y microempresas. Por otro lado, se realizarán seis entrevistas semi estructuradas a expertos del sector gastronómico y la gestión de crisis, las cuales permitirán conocer las características principales del sector, la demanda que tiene actualmente a partir del COVID-19 y la adaptabilidad que han tenido las diversas empresas del rubro frente a la crisis generada por la pandemia. También, se realizarán cuatro entrevistas semi estructuradas a los actores claves de María José Catering, quienes nos brindarán información confiable sobre la misión, visión y el proceso de toma de decisiones a lo largo de los años, y, a partir de ello, poder alinear las características de la empresa a las nuevas necesidades del sector. Además, se recogerá datos a partir de entrevistar a otros actores, como proveedores y clientes, a quienes se les realizará cinco y once entrevistas respectivamente, y quienes a través de la información que brindan se podrá profundizar en las principales características del catering en la actualidad.

Por último, se llevará a cabo la realización de una encuesta mediante la cual se buscará recoger información, en primer lugar, de la experiencia que han tenido distintas personas respecto a cualquier servicio de catering en los últimos cinco años. Asimismo, se buscará conocer nuevas expectativas de consumo en el sector a partir de la crisis generada por el COVID-19. Profundizar en esta variable permitirá realizar una triangulación de la información.

4.1. Entrevistas

4.1.1. Entrevistas a expertos

Para el desarrollo de esta herramienta, se realizarán entrevistas con expertos en temas de planeamiento estratégico, MYPES, crisis y catering (Ver Anexo T); los cuatro ejes de la presente investigación. De esta manera, se podrá obtener información relevante acerca del sector gastronómico, en especial el catering. Esta información será contrastada con estudios del INEI y otras fuentes bibliográficas para que mediante la triangulación de información se obtenga información libre de cualquier sesgo. Cada uno de los entrevistados brindará información desde su experiencia en el sector en el que está involucrado y esta información se considera relevante ya que permitirá conocer las

tendencias gastronómicas a lo largo de los años para adecuar la oferta de Maria Jose Catering.

4.1.2. Entrevistas a actores claves

Esta herramienta buscará obtener información certera y precisa acerca de las ventas, procesos y manejo interno de la empresa a través de entrevistas a personas que han sido parte de la creación y el crecimiento de esta. Es por ello, que en primer lugar se entrevistó a Mónica Barrenechea Cárdenas, gerenta general de María José Catering y fundadora de la empresa. Esta entrevista fue realizada el 28/08/2020, al iniciar la presente investigación. No obstante, se realizará una segunda entrevista para conocer mayores detalles acerca del tipo de competencia que tenía la empresa en sus primeros años y el tipo de servicio que se brindaba, para a partir de ello poder hacer una comparación al contexto actual del servicio de catering, el cual como la mayoría de sectores se encuentra perjudicado por la crisis generada a raíz del COVID-19. Cabe mencionar que la segunda entrevista se realizará el 14/05/2021.

Por otro lado, también se entrevistará a los dos hijos mayores de la dueña, quienes formaron parte del equipo de trabajo en los primeros años de la empresa. De esta manera, se buscará recoger información de primera mano, pero desde una perspectiva diferente. El nombre de los dos hijos de la dueña son Héctor Bay Barrenechea y Martín Bay Barrenechea La entrevista se realizará el 18/06/2021.

Lo que se espera de esta herramienta es que entregue información interna sobre el funcionamiento de la organización en sus inicios, en su auge y posteriormente declive. Todo esto para conseguir una mirada más completa sobre la situación de la organización y su toma de decisiones (Ver Anexo T).

4.1.3. Entrevistas a otros actores

Mediante esta herramienta, se recopila información de otros actores que han estado involucrados con la gestión y funcionamiento de María José Catering: clientes y proveedores (Ver Anexo T). El tipo de entrevistas a utilizar serán las semi estructuradas, ya que, de acuerdo a Pasco y Ponce, “la entrevista semiestructurada comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible”. De este modo, se diseñará una guía de preguntas, pero, conforme vaya avanzando la entrevista, se podrá agregar o quitar algunas interrogantes con el fin de recoger mejor información.

4.2. Encuestas

La presente herramienta se caracteriza por “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington, Cunningham y Pittenger 2012, p. 189 citado en Pasco y Ponce, 2015). Asimismo, señalan que “el propósito es recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Pasco & Ponce, 2015, p.62). De esta manera, es que se optará por esta herramienta con el fin de percibir experiencias y expectativas por parte de potenciales clientes.

Por otro lado, se considera pertinente realizar las encuestas a personas mayores de 18 años de Lima Metropolitana. Esta encuesta consta de dos fases para poder, en primer lugar, enfocarse en experiencias previas con algún servicio de catering en los últimos cinco años, para de esta manera conocer alguna vivencia previa con el sector, además de las nuevas perspectivas que tienen frente a la coyuntura actual en la que se encuentra el mundo. En la segunda parte de la encuesta, se buscará conocer nuevas expectativas de los potenciales clientes frente al servicio, características más influyentes del mismo en relación a las expectativas que tienen.

Esta herramienta permitirá contrastar la información obtenida de las demás herramientas. Así también, la obtención de data cuantitativa que permita obtener información del nicho de mercado y de las nuevas necesidades de los consumidores. Para ello se ha optado por utilizar un tipo de muestra no probabilístico, el cual se caracteriza en que “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p. 53). De la misma manera, dentro de este tipo de muestra existen opciones de muestreo; no obstante, se optará por el muestreo no probabilístico por conveniencia, “ya que la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p.53).

Tabla 8: Ficha técnica encuesta

Ficha técnica encuesta	
Usuario	Hombres y mujeres de Lima Metropolitana mayores de 18 años, que en algún momento hayan experimentado un servicio de catering.
Objetivo del estudio	Conocer las nuevas tendencias de consumo del servicio de catering a partir de la crisis generada por el COVID-19
Tipo de muestra	No probabilístico
Tiempo de realización	15 días
Tipo de encuesta	Virtual

Para la recolección de fuentes secundarias, las cuales “comprenden documentos que se producen sobre la base de información recolectada en estudios previos” (Pasco & Ponce, 2015, p.34) se ha determinado lo siguiente: la revisión de papers, tesis y estudios empíricos relacionados al tema de estrategia en microempresas del sector gastronómico. Esto nos ha permitido obtener información de distintas perspectivas sobre los distintos ejes que tiene la presente investigación. Es así, que a partir de la revisión de este tipo de estudios (fuentes) se ha podido recopilar datos importantes sobre el servicio de catering en el país, los cuales han permitido hacer un contraste entre la situación actual de este tipo de servicios, la coyuntura del país y el mundo con el COVID19, la situación en la que se encuentra María José Catering y, por último, las principales definiciones de las microempresas de una sola persona; para a partir de ello poder establecer objetivos para la empresa a través de la estrategia que se implementará. Cabe resaltar que la información recolectada está relacionada con las variables expuestas en la matriz de consistencia del presente estudio.

Finalmente, las fuentes secundarias constituyen la tercera y última arista de la triangulación de información para eliminar cualquier tipo de sesgo. Estas fuentes serán la base teórica para afirmar o desestimar las hipótesis de la presente investigación. Para ello, se utilizará una matriz de codificación mediante la cual se buscará hallar los insights más importantes de las entrevistas. Los pasos a seguir para elaborar la matriz mencionada son los siguientes:

- Agendar entrevista virtual
- Realizar entrevista virtual y grabar la misma con el consentimiento previo del entrevistado.
- Transcribir la entrevista
- Decodificar la entrevista
- Realizar la matriz de codificación

Una vez que se haya realizado la matriz de codificación de las diferentes entrevistas, se procederá a contrastar la información recogida a partir de la revisión de literatura y de los principales hallazgos de la encuesta.

5. Análisis metodológico

Al terminar de recoger la información a través de las herramientas utilizadas (entrevistas y encuestas), se procederá a comparar estos datos con la hipótesis seleccionada inicialmente mediante la triangulación de información

De acuerdo a Patton (1983 citado en Yin, 2003) existen cuatro tipos de triangulación: triangulación de data, triangulación del investigador, triangulación de teorías y triangulación de metodología. Para efectos de la presente investigación, se utilizará la triangulación de datos. Esta fase de análisis de datos permitirá conocer las diferentes experiencias de los clientes frente al servicio de catering en los últimos años, el enfoque de proveedores de distintos productos o servicios, el criterio de expertos en los diferentes ejes de la investigación, principales tendencias y expectativas del sector gastronómico, y revisión de fuentes secundarias.

Para cumplir con lo señalado en el párrafo anterior, se realizarán los siguientes pasos:

- Codificar las entrevistas realizadas a los distintos actores (principales, clientes, proveedores y expertos) en base a las variables de la investigación.
- Selección de principales insights recogidos a partir de la codificación de entrevistas
- Operacionalizar las variables de la información extraída de la encuesta.
- Contrastar información recogida a través de ambas herramientas (entrevistas y encuestas) con la encontrada en fuentes secundarias.

- Presentar hallazgos y conclusiones en función de las variables de la investigación
- Resultados

En la última fase de la metodología de estudio de caso vienen los resultados a modo de reporte que se divide en hallazgos y conclusiones. Según Yin, la estructura composicional que debe seguir la investigación tiene seis modelos: analítico-lineal, comparativo, cronológico, construcción teórica, suspenso y estructura sin secuencia (Yin, 2003). Para la presente investigación se optará por un modelo analítico lineal, ya que comienza con el planteamiento del problema a investigar, luego se revisa la literatura concerniente al objeto de estudio, se procede a la elaboración de la metodología, finalmente, se procede a mostrar los hallazgos de la recopilación de datos y las conclusiones.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

1. Descripción Sistémica

1.1. Breve historia de la empresa

En los últimos años de la década de 1990 Mónica Barrenechea, dueña y fundadora de la María José Catering, trabajaba como concesionaria de un club de la Policía llamado Shangrila. Tal como comenta, siempre se ha caracterizado por ser una persona proactiva y dispuesta a aprender constantemente en el ámbito en el que se encuentre. Al llegar de provincia, de Huancayo para ser precisos, la Sra. Mónica realizó distintos trabajos hasta que llegó al club anteriormente mencionado, lugar en el cual cumplía la función de concesionaria. Se encargaba de alquilar el local, apoyar en la decoración y en la prestación del servicio. Para ella, este tipo de servicio era novedoso y diferente a lo que conocía. Al observar que muchos de los clientes solo contratan el local y no el servicio de buffet o comida que ofrecía el establecimiento, optó, motivada por un familiar, en ofrecer el servicio de buffet. Inicialmente, entregaba una proforma a cada cliente que asistía y de esta manera promocionaba su servicio, hasta que comenzaron los primeros contratos. Tiempo después, debido a la demanda que generaba en los clientes y a las necesidades de los mismos, dejó la concesionaria y amplió su oferta de servicio: de buffet a catering.

Años más tarde, se incorporó dentro de los activos de la empresa un local, ubicado en primer momento en Pueblo Libre y después en Lince, el cual, según nos comenta la dueña, en esos años era una de las formas de darle seriedad y notoriedad a la empresa. Asimismo, debido a la buena experiencia que generaba, su cartera de clientes fue creciendo y, como consecuencia, surgían nuevas necesidades para diferentes tipos de eventos. Es por ello, que María José Catering ha realizado todo tipo de eventos en sus casi 25 años de existencia: matrimonios, quince años, fiestas de graduación, Coffee break, catering institucionales.

Es importante mencionar, que la empresa siempre ha sido dirigida por la Sra Mónica, y es ella quien realizaba cada función o proceso que requería el servicio. Según lo que señala, optó por no delegar la total responsabilidad de las diferentes actividades porque consideraba que siendo ella la que supervisará todo, la prestación se daría de una mejor manera. No obstante, años más tarde esta carga laboral sería uno de los factores principales en su decisión de reducir la oferta.

No obstante, cabe resaltar que, en los últimos 5 años, la empresa perdió notoriedad en el mercado debido a la falta de adaptación de la misma a las diferentes expectativas que surgieron en el sector. También, la crisis generada por el covid -19 y las diferentes restricciones surgidas a partir de ella, limitaron las posibilidades que consideraba la dueña en su objetivo de hacer resurgir a la empresa. Es por ello, que se han realizado diversas entrevistas a clientes y proveedores para conocer las perspectivas que tienen en relación a la empresa y las principales tendencias que ha ido adoptando la

competencia en los últimos años. De la misma manera, se han realizado entrevistas a expertos del sector gastronómico, quienes a partir de su experiencia permiten conocer nuevos conceptos empleados en la gastronomía en los últimos años y a partir de la crisis generada por el Covid-19.

1.2. Misión

A partir de la primera entrevista realizada a la dueña de la empresa, se pudo conocer que la misión que ella se planteó inicialmente fue poder brindar diferentes servicios vinculados al catering que le permitan poder generar ingresos y a través de ellos ir cumpliendo con metas personales. Con el transcurso de los primeros años, este pensamiento inicial cambió, puesto que dejó de considerar a la empresa como un medio de conseguir logros personales y empezó a verla como una oportunidad de aplicar sus conocimientos y valores con el fin de generar impacto en los clientes.

De esta manera es que propuso como misión de la organización brindar productos de calidad y una atención personalizada que le permita lograr un impacto positivo en los clientes, y a partir de ellos recibir recomendaciones.

1.3. Modelo de negocio CANVAS inicial

El Modelo de Negocio presentado permitió que se encuentre la propuesta de valor de la empresa. Sin embargo, por ser un diagnóstico inicial, se utilizó lo contado por la dueña para llenar cada uno de los elementos como se presenta a continuación:

Tabla 9: Modelo de negocio CANVAS inicial

Modelo de negocio CANVAS inicial			
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes
Proveedores de insumos	Ventas	Amplia experiencia en la planificación y realización de eventos privados e institucionales bajo altos estándares de calidad tanto en sus productos como en sus procesos Asegurando así que la experiencia del cliente previo, durante y al finalizar el evento sea ÚNICA. Así también, María José Catering brinda atención personalizada lo que asegura que el evento se realice tal y como lo desea el cliente.	Directa de largo plazo
Proveedores de servicios de catering	Organización de eventos	María José Catering se encarga de resolver el problema de tiempo que tienen sus clientes para planificar sus eventos así como también el quitarles la carga y preocupación de que algo vaya a salir mal. María José Catering se encarga de que el cliente disfrute al máximo su evento con la plena seguridad de que todo saldrá como se planifico.	
	Contacto a proveedores		
	Capacitaciones		
	Limpieza y orden de implementos		
	Registro de alquileres		
	Recursos claves		
	Minivan de transportes		
	Local de operaciones y comercio		
	Menaje y bienes para eventos		
	Equipamiento de cocina		
	Teléfono		Canales
			Tradicional
			Teléfono
			Correo electrónico
			Recomendaciones "boca a boca"
Estructura de costes		Fuentes de Ingresos	
Costos fijos: pago de servicios básicos		Alquiler de menaje	
Costos variables: pago de servicios básicos de producción			
Compra de insumos		Catering Institucional	
Pago a proveedores			
Logística		Eventos Privados	
Pago de impuestos sobre ventas			

2. Análisis de entorno

2.1. Macro entorno

2.1.1. Fuerzas Externas

a. Fuerzas económicas

Dentro de los principales hallazgos de las fuerzas económicas está que se proyecta que el PBI del Perú tenga un crecimiento de 8.5% al cierre del 2021, según el Fondo Monetario Internacional. Así también, según el Boletín de Servicios del INEI con datos de abril 2021 se observa que el catering obtuvo un aumento de demanda debido al mayor requerimiento de este servicio para eventos públicos referentes a las campañas políticas para elecciones generales así como también por el retiro parcial de las restricciones para la realización de eventos sociales, esta medida constituye un gran avance en la recuperación económica de este sector.

b. Sociales, culturales, demográficas y ambientales

Dentro de los principales hallazgos para las fuerzas sociales está el boom gastronómico y las tendencias globales de alimentación saludable en el Perú como menciona un estudio realizado por la EAE Business School de Barcelona. Los cambios en los gustos de muchos consumidores y la preocupación por cuidar la salud han originado nuevos conceptos de vida saludable.

En la fuerza cultural se encontró que la población actualmente se encuentra más involucrada en la obtención de experiencias cuando se trata de contratar servicios por lo que el catering debe tomar esto en cuenta.

En el ámbito demográfico, el Perú tuvo un incremento poblacional en el 2021 de 33 millones 35 mil 304 habitantes aproximadamente en comparación a la cifra del 2019 que era aproximadamente 32.495 millones. Por su parte, Lima metropolitana también aumentó a 10.58 millones lo cual constituye en una posible mayor demanda de bienes y servicios.

En la fuerza ambiental resaltan los temas de la contaminación ambiental y el uso excesivo de plástico que se ha convertido en una de las mayores luchas que involucran a los jóvenes, que ven con incierto el futuro del planeta. Es así que son muchas las empresas que en la actualidad se suman a ser un negocio sostenible que más que ser una moda se vuelve una necesidad para el futuro. Tener un negocio sostenible involucra gestionar los recursos por lo cual se vuelve un tema a tener en cuenta en la estrategia empresarial.

c. Políticas, gubernamentales y legales

Como principal hallazgo en la fuerza política se encontró El Perú ha enfrentado tres años de una real crisis política e institucional, por ende, en el país se vive una inestabilidad que ha llegado a los ámbitos social y económico debido a la toma de mando del actual Presidente de la república el señor Pedro Castillo Terrones el cual ha asumido el cargo dentro de mucha incertidumbre.

En el aspecto legal, el 8 de septiembre de 2018 el Ministerio de Salud, mediante Resolución Ministerial N° 822- 2018/MINSA aprobó la Norma Técnica Sanitaria N° 142-MINSA/2018/DIGESA (a propuesta de DIGESA), en la cual establecen los principios generales de higiene que deben de cumplir todos los negocios del sector gastronómico.

d. Fuerzas tecnológicas

Como principales hallazgos de las fuerzas tecnológicas se encontró que actualmente es altamente solicitado el servicio de catering mediante redes sociales. Es común buscar en páginas web como Instagram, OLX, Mercado Libre o incluso contactar directamente vía Facebook. Por ello, es necesaria la difusión de la empresa a través de redes sociales y contenido virtual. Los consumidores digitales constituyen también un nicho de mercado que podría ser atacado por Maria Jose Catering.

e. Fuerzas competitivas

Como principales hallazgos de las fuerzas competitivas se obtuvo que hay cerca de unas mil empresas informales dedicadas al catering. Más del 90% de las empresas que existen son informales, es decir trabajan con recibos de honorarios, son hechas por personas naturales y no empresas constituidas lo cual genera por un lado una gran cantidad de oferta pero que no es competencia para Maria Jose Catering ya que la mayoría de estas empresas informales tienen como nicho de mercado la atención de eventos como bautizos, quinceaños, matrimonios más no la atención personalizada a instituciones estatales.

2.1.2. Principales hallazgos del trabajo de campo de acuerdo a las variables

a. Tabulación de resultados de encuestas

En base a una encuesta realizada a 182 personas del NSE A y B de Lima metropolitana distribuida por variables.

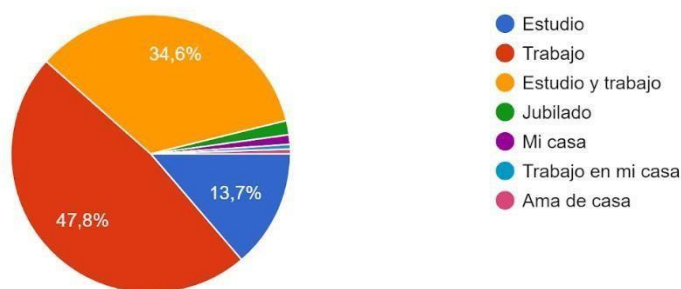
Variable 1: Perfil del consumidor

Con esta variable se busca conocer el perfil del consumidor de catering durante la crisis de COVID-19.

Tabla 10: ¿Cuál es su ocupación actual?

¿Cuál es su ocupación actual?	
Ocupación	Frecuencia
Trabajo	87
Estudia y trabaja	63
Estudio	24
Otro	8

Figura 3: Ocupación de los encuestados para identificar potenciales consumidores del servicio de catering en Lima Metropolitana

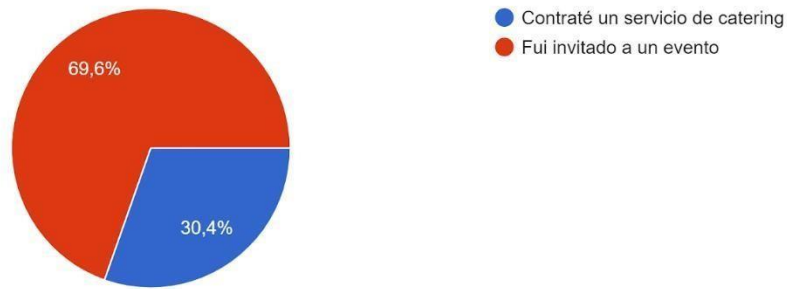


La ocupación es considerada un factor importante ya que permite mostrar el porcentaje de encuestados que se pueden volver “potenciales consumidores”. Es así como el 47,8% de los encuestados trabajan y el 34,6% estudian y trabajan. Esto hace que la información recogida de la encuesta sea relevante dado que la mayor cantidad de encuestados son población económicamente activa (PEA) o sea potenciales consumidores del servicio de catering.

Tabla 11: ¿Qué tipo de rol tuvo durante el servicio de catering?

¿Qué tipo de rol tuvo durante el servicio de catering?	
Tipo de Rol	Frecuencia
Asistió al servicio	127
Contrató el servicio	55

Figura 4: Tipo de rol que tuvo el encuestado durante el servicio de catering

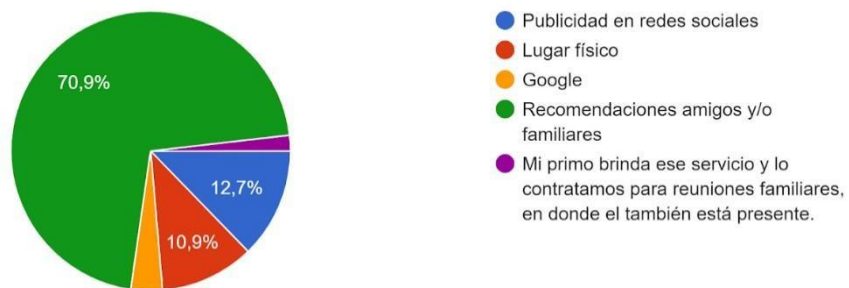


El tipo de rol define si fue el que contrató el servicio o el que solo vivió la parte de la experiencia de consumir el servicio. Esto ayuda a segmentar la percepción del consumidor según su rol en el evento. Del total de encuestados el 69.6% tuvo como rol el ser invitado a un evento en el cual se brindó el servicio de catering. El 30.4% restante contrató el servicio.

Tabla 12: ¿Cuál es el medio preferido por usted para elegir la empresa de catering que contratará?

Medio	Frecuencia
Recomendaciones amigos y/o familiares	130
Publicidad en Redes Sociales	24
Lugar Físico	20
Otros	8

Figura 5: Medio preferido por los encuestados que contrataron el servicio de Catering para elegir a la empresa



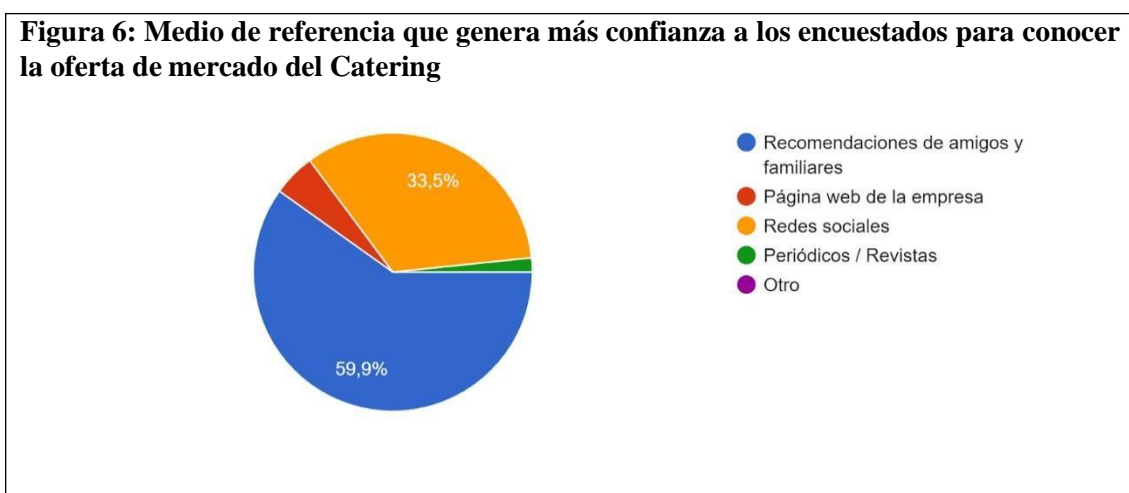
Un dato muy relevante es que el 70.9% de los encuestados que contrataron el servicio indicaron que el medio por el cual se enteraron de la empresa de catering a la cual contrataron fue el “boca a boca” es decir por recomendaciones de amigos y/o familiares. Esto es relevante ya que

desmiente el hecho de que las grandes campañas publicitarias pueden reemplazar una recomendación de clientes que ya vivieron el servicio de catering. Aún más, cuando el catering está enfocado en eventos sociales muchas veces de gran trascendencia como matrimonios o quinceaños.

Tabla 13: ¿Qué medio de referencia le genera más confianza al momento de conocer la oferta del mercado de catering?

Medio que más confianza genera	Frecuencia
Recomendaciones de amigos y familiares	110
Redes sociales	61
Otros	9

Figura 6: Medio de referencia que genera más confianza a los encuestados para conocer la oferta de mercado del Catering

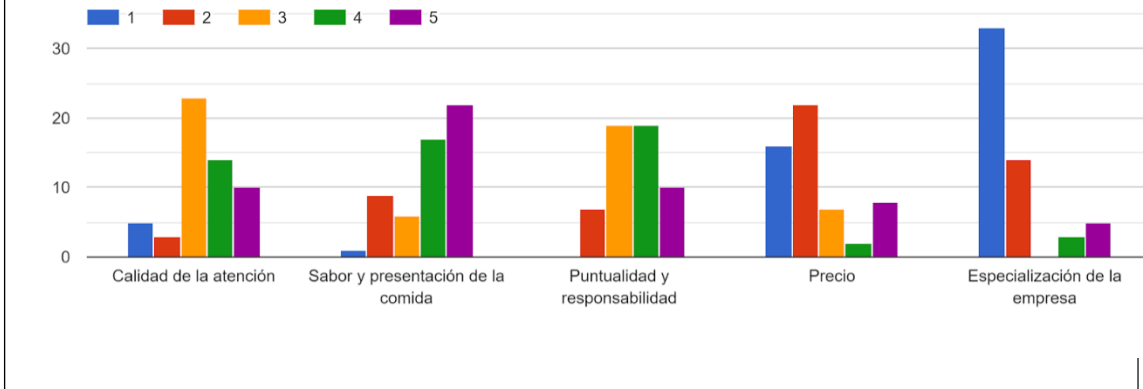


La confianza del consumidor juega un papel muy importante al momento de consumir un servicio como el catering. En la totalidad de encuestados, tanto los que contrataron como los que fueron invitados, el 59.9% indicó que el medio que le generaría más confianza al momento de contratar un servicio de catering sería la recomendación de personas cercanas seguido de las redes sociales. Esto termina de confirmar lo que mencionaron los encuestados que contrataron el servicio, el “boca a boca” es importante para un servicio de catering.

Tabla 14: ¿Qué atributo es el que más valora del catering en Lima Metropolitana?

Atributo	Calificación
Sabor y presentación de la comida	5
Puntualidad y responsabilidad	4
Calidad de la atención	3
Precio	2
Especialización de la empresa	1

Figura 7: Atributo más valorado por el consumidor de catering de Lima Metropolitana

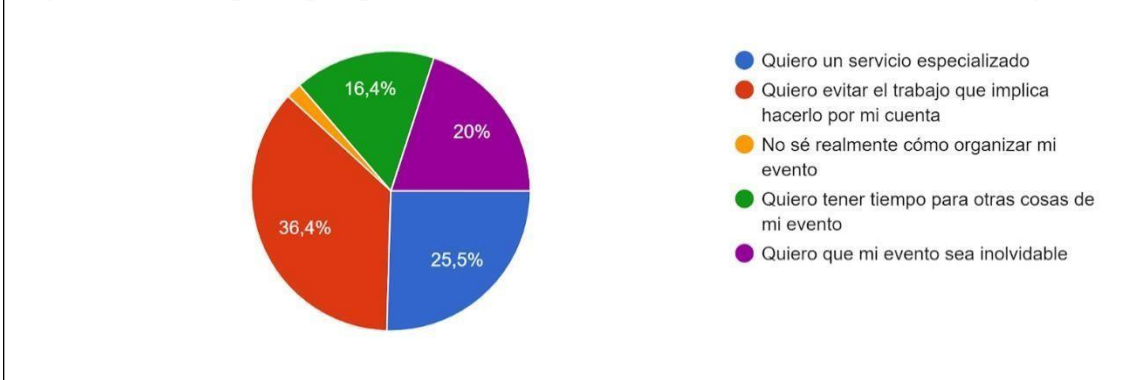


En relación a los atributos más importantes al momento de contratar un servicio de catering los encuestados indicaron que: El sabor y presentación de la comida es el atributo más importante seguido de la puntualidad y responsabilidad. Esto muestra que en el sector gastronómico la sazón y la presentación tienen que tener un papel fundamental en la estrategia de la empresa. Así como la puntualidad debido a que el catering atiende eventos importantes donde este atributo es muy valorado. Así mismo, los últimos 3 atributos son la calidad de la atención, el precio y finalmente la especialización de la empresa. Esto permite inferir que cuando se trata de contratar el servicio de catering el precio no es tan relevante.

Tabla 15: ¿Cuál es el factor principal que lo motiva a contratar el servicio de catering?

Motivo de contratación	Frecuencia
Quiero evitar el trabajo que implica hacerlo por mi cuenta	20
Quiero un servicio especializado	15
Quiero que mi evento sea inolvidable	11
Quiero tener tiempo para otras cosas de mi evento	9

Figura 8: Factor principal que motiva al cliente a contratar el servicio de Catering



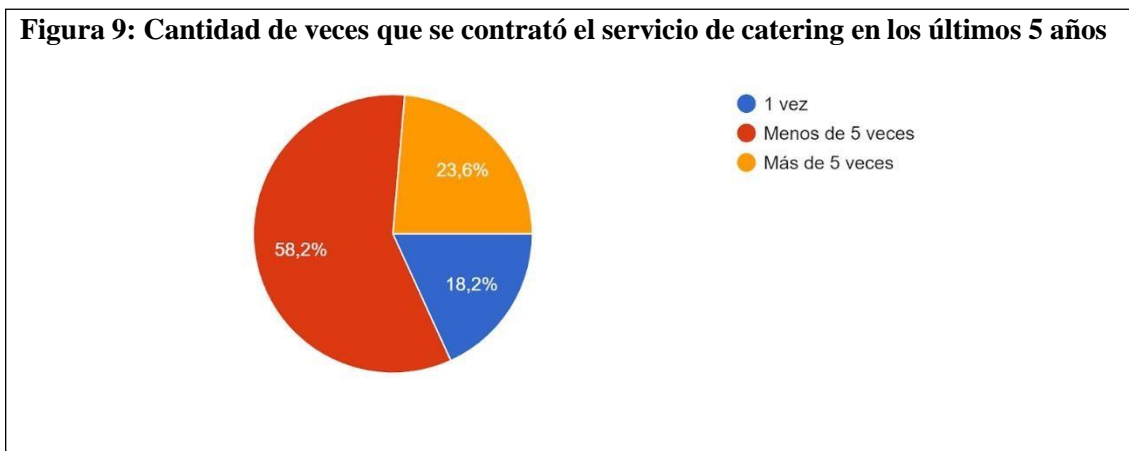
Otro dato importante es que la mayoría de los encuestados respondieron que el evitar el trabajo que implica cocinar para un evento social es la principal razón por la cual contratan el servicio de catering. Esto es relevante ya que explica un patrón de consumo y también revela que actualmente la gente prefiere más disfrutar de su evento que atender a sus invitados siendo esto una gran oportunidad para el catering.

Variable 2: Tendencias de Consumo

Con esta variable se busca conocer las tendencias de consumo y como estas han cambiado a raíz de la crisis del COVID-19.

Tabla 16: ¿Cuántas veces contrató el servicio de catering en los últimos 5 años?

Cantidad de veces que contrató	Frecuencia
Menos de 5 veces	33
Mas de 5 veces	13
1 vez	9

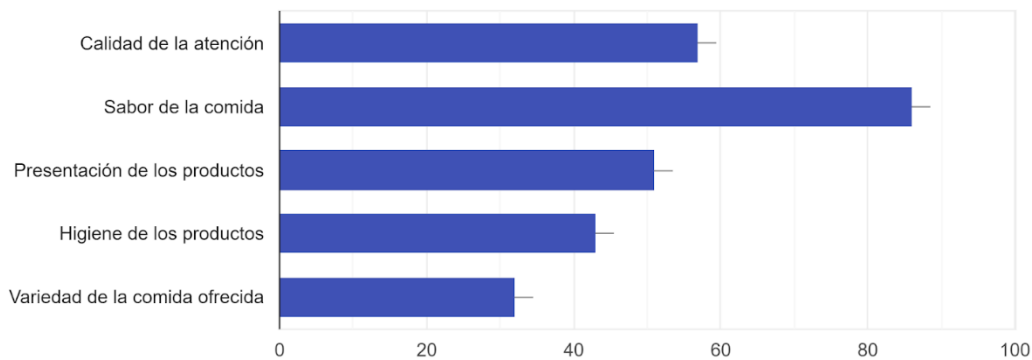


Esta pregunta brinda un panorama amplio sobre la frecuencia de consumo del servicio de catering en lo último 5 años. Es así como la encuesta muestra que el 58.2% ha contratado el servicio de catering menos de 5 veces en los últimos 5 años lo que haría una frecuencia de contratación de 1 vez al año lo cual es considerado un bajo consumo.

Tabla 17: ¿Cuál es el factor más valorado para usted que fue invitado al servicio de catering? Se puede marcar hasta 2 opciones

Factor más valorado	Frecuencia x 2
Sabor de la comida	86
Calidad de la atención	58
Presentación de los productos	52
Higiene de los productos	43
Variedad de la comida ofrecida	33

Figura 10: Factor más valorado por los encuestados que fueron invitados a un servicio de Catering



El factor más relevante para los consumidores del servicio de catering es el sabor de la comida aun por encima de la calidad de atención y de la presentación de los productos. Esto demuestra que muchas veces el sabor de la comida se vuelve una fortaleza capaz de menguar el efecto de algunas debilidades del servicio. Así mismo, sorprende que el factor de higiene de los productos no sea tan relevante dado la crisis pandémica provocada por la COVID-19.

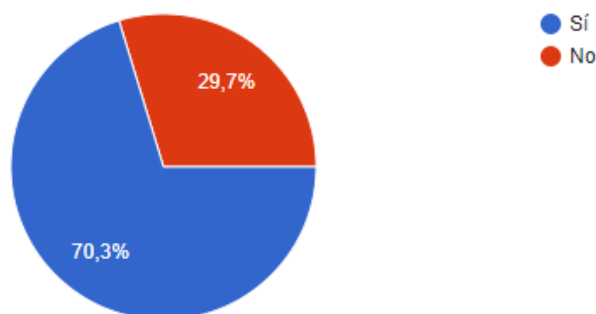
Variable 3: Impacto del COVID-19 en el Catering

Con esta variable se quiere analizar como el COVID-19 ha impactado la demanda del servicio de Catering.

Tabla 18: ¿Estaría dispuesto a contratar el servicio de Catering bajo el escenario actual?

¿Estaría de acuerdo?	Frecuencia
Si	128
No	54

Figura 11: Porcentaje de encuestados que estarían dispuestos a contratar el servicio de Catering bajo el escenario actual



Del total de encuestados el 70.3% si considera contratar un servicio de catering actualmente. Gran dato para tratar de inferir una posible demanda.

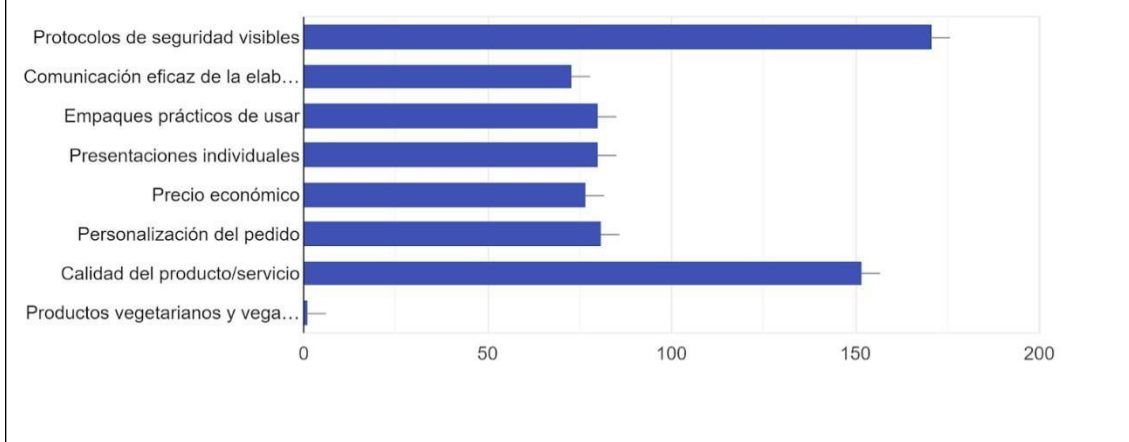
Variable 4: Protocolos de Bioseguridad y Calidad del producto.

Con esta variable se busca conocer los requerimientos que los consumidores consideran indispensables para contratar un servicio de catering.

Tabla 19: ¿Qué pediría usted como requerimiento fundamental para contratar el servicio bajo este nuevo contexto? Se puede marcar hasta 4 opciones

Requerimiento	Frecuencia x4
Protocolo de seguridad visibles	172
Calidad del producto / servicio	153
Empaques practico de usar	81
Presentaciones individuales	81
Personalización del pedido	81
Precios económicos	77
Comunicación eficaz de la elaboración de los productos	73
Productos vegetarianos y veganos	1

Figura 12: Requerimientos fundamentales para que un cliente considere contratar el servicio de Catering actualmente.

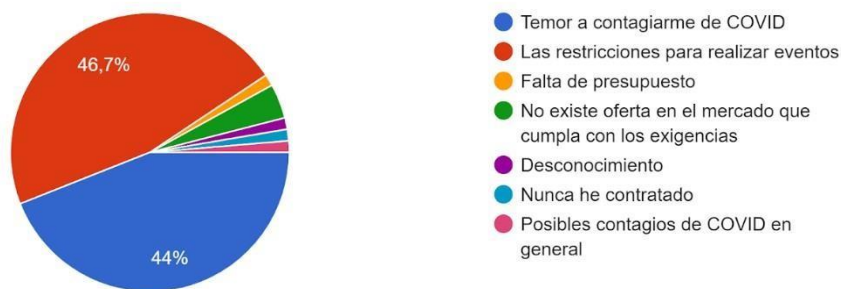


Los encuestados mencionaron que los principales requerimientos para contratar el servicio serían los protocolos de seguridad visibles y la calidad del producto o servicio. Esto demuestra que bajo un estricto control de protocolos y sin descuidar la calidad del servicio, el catering puede salir adelante en esta crisis. Aunque es ideal que adapte su oferta ante las nuevas necesidades de sus clientes.

Tabla 20: ¿Qué factor influye en su decisión de no contratar el servicio de catering?

Factores	Frecuencia
Las restricciones para realizar eventos	25
Temor a contagiarme de COVID-19	24
Otros	5

Figura 13: Principales factores por los que el cliente NO contrataría el servicio de Catering bajo las nuevas condiciones sociales.



El 29.7% de los encuestados respondieron que NO contratarían un servicio de catering actualmente, las razones principales son las restricciones para realizar eventos grandes y el temor a contagiarse de COVID-19. Estos dos factores son las principales barreras socioeconómicas a las que se enfrenta actualmente el catering.

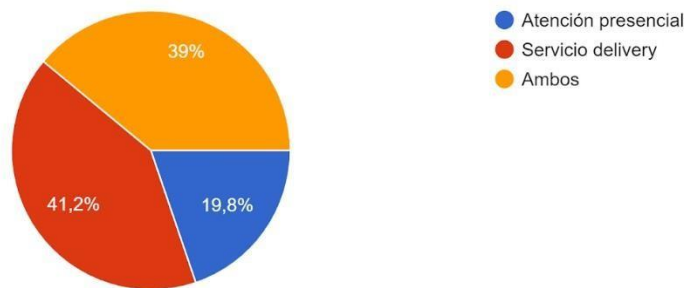
Variable 5: Expectativas del consumidor

Con esta variable se busca conocer las expectativas de los consumidores frente al servicio de catering.

Tabla 21: ¿Bajo qué modalidad le gustaría recibir el servicio de catering bajo las nuevas condiciones de mercado?

Modalidad	Frecuencia
Servicio de Delivery	53
Ambos	50
Presencial	25

Figura 14: Bajo que modalidad le gustaría al cliente recibir el servicio de catering bajo las nuevas condiciones de mercado.



Los encuestados indicaron que contratarían el servicio de catering actualmente bajo la modalidad la de *delivery* principalmente para cuidarse del contagio de la COVID-19 y también, como se vio en el análisis externo, las restricciones existentes para la realización de eventos sociales masivos. Es debido a esto que los más viable es recurrir a la entrega del servicio vía *delivery*.

b. Principales hallazgos de entrevistas

Las entrevistas realizadas a diferentes actores como dueña de la empresa, hijos mayores involucrados, clientes, proveedores y expertos, se basaron en las variables de la presente investigación. Se empezará por el análisis de la entrevista a la dueña de la empresa. Aquí se utilizaron las mismas variables que se usaron para la entrevista a los hijos involucrados (Ver Anexo V), pues pertenecen al grupo de actores primarios.

Los principales hallazgos se encuentran en función de las variables: presentación de la empresa, clientes, proveedores, competencia y planeamiento. Por un lado, la empresa presenta una única trabajadora en planilla, la cual es la dueña. Su principal cualidad es la venta y persuasión de clientes. Además, posee 5 proveedores y no presenta objetivos de negocio, si no objetivos personales que permiten que el negocio pueda ayudar a conseguir. El planeamiento de los eventos dependía básicamente de la cantidad de invitados y, por consecuente, de la logística del mismo. Para eventos pequeños se necesitaba de dos a tres días para planificarlo, pero para eventos de mayor envergadura se requería de 1 semana y media a 2. No existe un stock de seguridad para los insumos, si no que estos variaban de acuerdo al tipo de evento. De acuerdo a la variable clientes, lo más resaltante es que la estrategia para prospectar y obtener clientes no se daba a través de redes sociales, si no en su mayoría recomendación boca a boca. Además, las relaciones con los clientes eran de suma confianza, lo que permitía un buen indicador de retorno del cliente. Además,

la única manera en que la empresa pueda prospectar clientes es a través de la cartera de clientes con que la empresa ya cuenta.

Por otro lado, los principales hallazgos cuando se entrevistó a los 11 clientes (Ver Anexo X) giraron en torno a las variables: contacto con la empresa; expectativas, percepciones y motivaciones del servicio; valor agregado de la empresa; capacidades y recursos de la empresa; y nuevas expectativas sobre la adaptación de la empresa. Lo más importante a resaltar dentro del contacto a la empresa es que la conocieron por alguna recomendación de amigos y/o familiares. Además, recurrían a la empresa para eventos especiales y familiares. Por otro lado, se resalta que el principal valor agregado es el hecho de que la empresa unipersonal tiene una excelente atención por parte de la dueña, la señora Mónica Barrenechea, y la calidad de los productos que entrega. Además, rescatan que la principal diferencia entre la competencia y esta empresa es la ausencia de publicidad y el no poder organizar eventos grandes. Por último, esperan que la empresa se adapte a tres principales factores: boxes personalizados que contengan los bocaditos que prepara la dueña, el uso de redes sociales y el cumplimiento de protocolos de bioseguridad visibles.

Así también, se realizaron 5 entrevistas a proveedores encargados de la decoración, fotografía, toldos y apoyo culinario de los cuales se puede rescatar que eran proveedores recurrentes, se trabajaba siempre en un ambiente de confianza, la relación comercial con estos proveedores va desde los 4 años hasta casi 20 años de relación. Así mismo, el aporte de MJC a los proveedores es que permitió que estos se desarrollen y ganen experiencia en eventos. Por otro lado, lo que mas resaltan los proveedores sobre MJC es la calidad de trabajo, la profesionalidad con la que se entregaba el servicio y todo de manera puntual. Cabe resaltar que muchos de estos proveedores han trabajado con otras empresas de catering e indicaron como diferencias que MJC no llego a digitalizarse ni a especializarse y tampoco a mapear las nuevas tendencias de consumo por lo que perdió presencia en el mercado. (Ver Anexo Z, AA, AB, AC, AD)

Asimismo, para la presente investigación se realizaron 4 entrevistas a expertos gastronómicos, según una guía de entrevista que se puede ver en el Anexo AE, quienes a partir de su experiencia en el sector nos brindaron información acerca de los principales impactos del covid-19 en el rubro gastronómico, de qué manera las empresas gestionaron y afrontaron esta coyuntura, y los principales cambios y tendencias que han surgido a partir del COVID-19 (ver anexo AF, AG, AH, AI). También se realizó una entrevista a un experto en gestión de crisis (ver anexo AK) quien a partir de su experiencia en gestión de recursos, empresas y escenarios críticos en organizaciones nos brinda información acerca de cómo poder gestionar y afrontar la coyuntura actual.

Entre los principales alcances brindados por los expertos gastronómicos, ellos señalan que a partir de la crisis generada por el Covid-19, el delivery, para cualquier servicio relacionado al sector, ha pasado a representar hasta el 80% del total de ingresos de las empresas gastronómicas. Esto demuestra que el mencionado servicio es el que mayor demanda ha tenido en un año y medio que vienen impuestas las restricciones en el país.

También, los expertos gastronómicos señalan que a partir de la crisis generada por el Covid-19, el delivery, para cualquier servicio relacionado al sector, ha pasado a representar de 30% a 70% el total de ingresos de las empresas gastronómicas. Esto demuestra que el mencionado servicio es el que mayor demanda ha tenido en un año y medio que vienen impuestas las restricciones en el país.

Del mismo modo, las empresas que han optado por mantener el giro de su negocio dentro del sector gastronómico, han tenido que adaptarse a las nuevas disposiciones del estado que le permita reabrir sus actividades. Dentro de estas medidas se encuentran las siguientes:

- Reducción del personal de cocina y atención en un 50%
- Uso de amonio cuaternario para productos y superficies
- Uso de fundas biodegradables para la entrega de productos
- Esterilización de utensilios y cubiertos
- Medición de la temperatura diariamente a todos los trabajadores
- Uso de envases inocuos
- Pago de un fiscalizador que reporte tres veces por semana el cumplimiento de todos los protocolos

2.2. Microentorno

2.2.1. 5 fuerzas de Porter

a. Rivalidad entre competidores

En la actualidad en Lima Metropolitana son muchas las empresas que realizan el servicio de catering. Sin embargo, María José Catering es una empresa con muchos años en este rubro brindando este servicio con una cartera de clientes fidelizada por lo cual la rivalidad es considerada MEDIA.

b. Entrada de nuevos competidores

Actualmente el mercado gastronómico se encuentra al alza debido al retiro parcial de las restricciones para realizar eventos sociales lo cual genera demanda tanto para restaurantes como para empresas de catering. Puntualmente en el catering debido a esta alza de la demanda y por la facilidad con la que se puede crear empresas de catering vía digital la entrada potencial de nuevos competidores es considerada MEDIA

c. Desarrollo de servicios sustitutos

La principal amenaza de servicio sustituto es la actividad de restaurantes. Actualmente según INEI el sector restaurantes ha tenido una variación positiva de 895,25 % entre los meses de marzo y abril debido al retiro parcial de las restricciones para realizar eventos sociales.

Otro factor importante es el crecimiento de la oferta de empresas encargadas del servicio de delivery ya que constituye un aliado importante para el sector de restaurantes y este impacto positivo no es replicable al sector catering ya que no es muy común que se use delivery tercerizado para entregar el servicio. Es por esto que se considera que el desarrollo potencial de servicios sustitutos es una fuerza de alto que debería ser tomado en cuenta por Maria Jose Catering.

d. Poder de negociación con proveedores

Aunque María José Catering tiene al servicio de catering como core del negocio también cabe analizar los demás servicios ofrecidos como mobiliario, toldo y sillas, menaje. En el caso de mobiliario y toldos, Maria Jose Catering posee esos activos fijos por lo cual son de su libre disposición. En el caso de los toldos si son tercerizados pero se cuenta con varios proveedores que gustan de trabajar con la microempresa. Así mismo, los proveedores de insumos son mayoristas y se puede fácilmente negociar con ellos por lo cual esta fuerza es considerada de impacto bajo.

e. Poder de negociación con consumidores

Actualmente los consumidores tienen oferta variada cuando se trata de contratar servicios de catering por lo que el poder de negociación de Maria Jose Catering con sus consumidores es bajo.

2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Como se vio en el capítulo 2, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) trata de calificar las oportunidades y amenazas que se encuentran fuera de la organización. Para la presente investigación se obtuvo una puntuación de 2.66 final (Ver Anexo AL). Además, se identificaron 12 oportunidades y 6 amenazas. De esta manera, la calificación obtenida significa que sí existe un contexto favorable para Maria Jose Catering. Las nuevas tendencias que existen

para un negocio gastronómico especializado como es la empresa tienen mayor relevancia que un contexto pandémico en el que se encuentra la OPB. Esto es favorable también para la presente investigación, pues permite que la hipótesis planteada se compruebe. De esta manera, se puede decir que la OPB saldrá de la crisis en la que se encuentra.

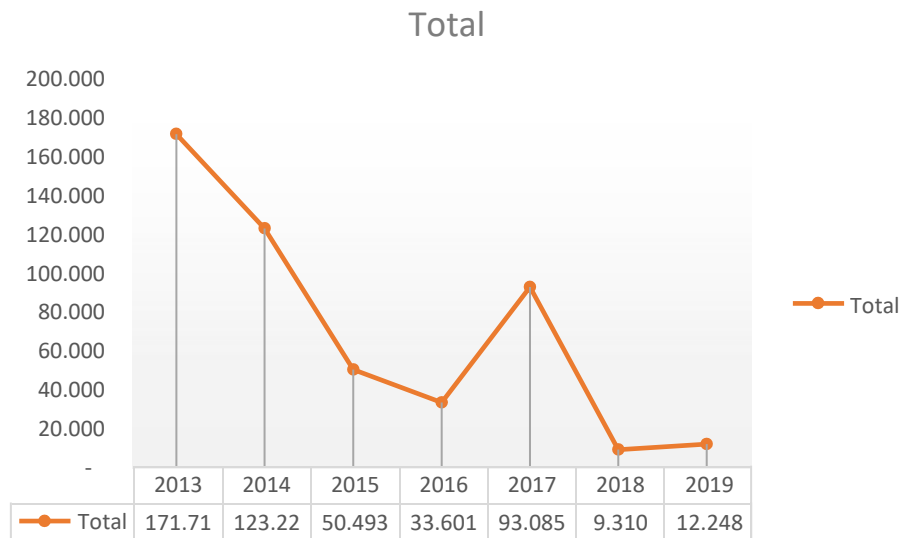
3. Análisis Interno

3.1. Análisis Financiero

No se tiene un registro documental sobre los datos exactos financieros de la empresa. Sin embargo, a continuación, se presentan cifras de interés aproximadas para la investigación recogidas según la información brindada por la dueña de la empresa:

- Ventas Anuales 2019: 12 248
- El decrecimiento que ha tenido la empresa durante los últimos años se puede visualizar en el siguiente gráfico

Figura 15: Ventas históricas Maria José Catering



Nota (*): Los préstamos con los bancos TCEA's van desde el 7% hasta 15%.

3.2. Evaluación de Actividades Clave y Recursos Clave

A través del Business Model Canvas se han podido identificar los diferentes elementos que tiene la organización. Es por ello, que dentro de las actividades clave que ha realizado María José Catering a lo largo de los años para el cumplimiento de sus actividades, se encuentran las siguientes:

- Ventas: Esta actividad se daba a partir del contrato en el que aceptaba la prestación del servicio de catering con previo pago de un 50% de adelanto a excepción de los eventos institucionales para el estado que se realizaba el cobro total del servicio dos meses después de brindarlo.

- Organización de eventos: Una vez que se realizaba el contrato para la prestación del servicio, se procedía a organizar la compra de insumos para la producción de alimentos, como también la contratación de productos complementarios (sillas en caso no se cuente con el total de cantidad solicitado, menajes, etc) para el evento acordado.

- Contacto a proveedores: Esta actividad clave está relacionada con la organización del evento, porque a partir de la planificación diseñada para un servicio contratado, se procedía a evaluar qué insumos, productos o servicios hacían falta para cumplir con lo estipulado en el contrato. Una vez que se tenía conocimiento de lo que faltaba, se procedía a contactar a los diferentes proveedores.

- Capacitaciones: La dueña de la empresa capacitaba y realizaba indicaciones al personal que contrataba eventualmente para que la apoyen en la prestación del servicio (mozos o cocineros). Esta capacitación estaba alineada a los principios que caracterizaban a la empresa: puntualidad, limpieza y atención personalizada.

- Limpieza y orden de implementos: La dueña de la empresa, antes de la prestación del servicio realizaba una revisión minuciosa de cada alimento a entregar como también de los utensilios que se utilizarían para entregar los diversos productos.

- Registro de alquileres: La empresa realizaba el alquiler de los menajes que tenía dentro de sus activos de manera diaria. Era una de las principales fuentes de ingresos.

Por otro lado, la empresa también cuenta con recursos claves para el desarrollo de sus funciones. Estos recursos son los siguientes:

- Minivan de transportes: En el año 2016, la dueña optó por la adquisición de un vehículo a partir de los buenos ingresos que venía teniendo la empresa y para poder cumplir con los diversos eventos que le demandaban. Actualmente, la minivan sigue siendo parte de los activos de la empresa.

- Local de operaciones y comercio: En el año 2014, la dueña adquirió un local en el distrito Lince con el objetivo de utilizarlo como centro de operaciones. Dicho local permitía atender al público y recibir potenciales clientes. Asimismo, se utilizaba como almacén para guardar los diferentes activos de la empresa (sillas, menajes, utensilios)

- Menaje y bienes para eventos: Como se mencionó anteriormente, la empresa, además de brindar el servicio de catering para diversos eventos, tenía como otro de sus servicios el alquiler de menajes y sillas. Es pertinente mencionar que el contar con un local como centro de operaciones le permitía recibir potenciales clientes de este tipo de servicio a diario.

- Equipamiento de cocina: Uno de los activos más importantes de la empresa eran los diversos utensilios de cocina que le permitían atender los diversos eventos que tenían por atender. Asimismo, también realizaban el alquiler únicamente de estos utensilios, cada vez que tenían la disponibilidad por no tener que atender un evento muy grande.

- Teléfono: María José Catering al ser una empresa que no se digitalizó con el objetivo de tener un mayor alcance, contaba como único medio de contacto, además del local que usaba como centro de operaciones, la comunicación vía telefónica. De acuerdo a la información recogida a partir de la entrevista con la dueña, el 50% de los servicios se acordaban mediante vía telefónica. La contactaban de esta manera, ya sea por recomendaciones o por los volantes que repartía con el fin de captar nuevos clientes.

3.3. Matriz de evaluación interna

A través de la Matriz EFI se ha podido recoger información acerca de las fortalezas y debilidades de María José catering. Se han analizado 7 fortalezas y 11 debilidades en función de las ponderaciones que se le ha dado a cada factor (Ver Anexo AM). De esta manera, luego de aplicar los 5 pasos que sugiere Fred David para el uso de esta herramienta, se ha obtenido una puntuación de 2.46. Este puntaje, según lo que señala David (2013), al estar por debajo de 2.50 quiere decir que la empresa tiene actualmente debilidades internas que influyen de mayor manera en la organización que las fortalezas de la misma. De este modo, al momento de seleccionar las estrategias se tendrá que considerar aquellas que busquen reducir el impacto de estas debilidades en la organización o eliminarlas por completo.

CAPÍTULO 6: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión, misión y valores

1.1. Propuesta de Misión

Ser una empresa reconocida dentro del sector del catering por brindar un producto de calidad sostenible a lo largo de los años y atención personalizada. Asimismo, que la oferta de la empresa cumpla y satisfaga las expectativas de los clientes y este alineada a los protocolos sanitarios que impone el estado y que potenciales consumidores esperan recibir. Generar confianza en el servicio a partir del cumplimiento de los estándares anteriormente mencionados.

1.2. Propuesta de Visión Compartida

1.2.1. Visión a 5 años

La visión de María José Catering en los próximos 5 años es recuperar notoriedad en el sector gastronómico en Lima Metropolitana y partir de ello posicionar la oferta de la empresa como una de las más atractivas para potenciales clientes naturales y corporativos.

1.2.2. Visión a 10 años

La visión de la empresa en 10 años es ser reconocida en el Perú como una de las 5 principales empresas que brinden el servicio de catering “box lunch”, distinguidos por los altos estándares de calidad y una atención personalizada.

1.3. Propuesta de Principios y Valores

La empresa desde que se fundó se ha regido bajo ciertos principios y valores que promovía la dueña. Es a partir de ellos, que la empresa ganó notoriedad en el mercado. Es por esemotivo que, a partir de la reapertura de la empresa en enero del 2022, las actividades de la mismase realizarán bajo los siguientes valores y principios que la caracterizan:

- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad
- Ética
- Atención personalizada
- Calidad del producto y servicio

Es de esta manera que la cultura organizacional de la empresa se mantendrá con el objetivo de generar el impacto positivo que se logró en años anteriores.

2. Opciones estratégicas

2.1. Matriz de estrategias FODA

La matriz de estrategia FODA recopila las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas puntuadas anteriormente, para la formulación de estrategias que conecta estos factores (Ver Anexo AN).

2.2. Matriz RUMELT

Posterior a la realización de la matriz de estrategias FODA se utilizó la matriz de Rumelt para evaluar si las estrategias encontradas en la matriz FODA cumplían con los cuatro criterios necesarios para su implementación. Estos son consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (David, 2013). Este análisis se llevó a cabo junto con la dueña de One Person Business y las estrategias que no cumplieron con estos cuatro criterios fueron retirados (Ver Anexo AO).

Tabla 22: Matriz Rumelt

Matriz Rumelt						
Tipo de Estrategia	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
Ofensiva	EO1: Diseño de nuevo producto llamado "Box Lunch" que permite a la empresa entregar los alimentos y bebidas empaquetados según la cantidad de personas del evento contratado, ya sea institucional o privado (O1, O2, O5, O10, F6, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	EO2: Cambio de modelo de negocio hacia una "Dark Kitchen" donde la empresa adapta su local y la entrega de productos gastronómicos es 100% delivery: giro de negocio (F3, F5, F6, O5, O1, O4)	No	Sí	Sí	No	No
	EO3: Diseñar un proceso de delivery PickUp en el local de ventas (O10, F5, O4, O8, O1, O5, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Defensiva	ED1: Apertura de fuente de soda o cafetería para ofrecer al cliente dentro del mismo local alimentos y bebidas propias del catering (A3, F3, F2, F7, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	ED2: Fidelizar al cliente con la marca a través del diseño de experiencia de usuario (A6, F1, F2, F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	ED3: Incorporar en la fase final de la prestación del servicio una encuesta de satisfacción que permita conocer a la empresa perspectivas del servicio y a partir de ellos incorporar mejoras. (F2, F7, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 22: Matriz Rumelt

Matriz Rumelt						
Tipo de Estrategia	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
Supervivencia	ES1: Alianzas estratatégicas con otras empresas de catering para poder incrementar la capacidad de atender eventos masivos (D9, A8)	No	No	Sí	No	No
	ES2: Actualización y capacitación constante a través de las buenas prácticas del sector gastronómico del catering en general (D1, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adaptativa	EA1: Segmentación de mercado en función a la creciente tendencia de consumo de las familias peruanas en el sector gastronómico para una suscripción de menús semanales (D10,O9)	No	Sí	Sí	No	No
	EA2: Diseño de estrategia digital en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para lograr mayor alcance de la microempresa (D1,D4, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	EA3: Inversión en reestructuración de la empresa a partir de la facilidad de prestamos establecidos por el estado (D5, D3,O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	EA4: Promocionar a la empresa a través de MYPE TV via Facebook (D4, O11)	Sí	Sí	No	Sí	No

2.3. MPEC

Posterior al uso de la matriz Rumelt se procedió a evaluar las estrategias que pasaron este filtro para elegir la que más se adapte a la situación actual de la *One Person Business*. El resultado de este análisis se puede ver en el Anexo AP.

Tabla 23: Matriz de planeación estratégica cuantitativa

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	
Estrategias	Valor
EO1: Diseño de nuevo producto llamado "Box Lunch" que permite a la empresa entregar los alimentos y bebidas empaquetados según la cantidad de personas del evento contratado, ya sea institucional o privado (O1, O2, O5, O10, F6, F5)	5,41
EO3: Diseñar un proceso de delivery PickUp en el local de ventas (O10, F5, O4, O8, O1, O5, O3)	4,46
ED1: Apertura de fuente de soda o cafetería para ofrecer al cliente dentro del mismo local alimentos y bebidas propias del catering (A3, F3, F2, F7, F5)	4,99
ED2: Fidelizar al cliente con la marca a través del diseño de experiencia de usuario (A6, F1, F2, F6)	4,48
ED3: Incorporar en la fase final de la prestación del servicio una encuesta de satisfacción que permita conocer a la empresa perspectivas del servicio y a partir de ellos incorporar mejoras. (F2, F7, A1, A2)	4,57
ES2: Actualización y capacitación constante a través de las buenas prácticas del sector gastronómico del catering en general (D1, A6)	4,8
EA2: Diseño de estrategia digital en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para lograr mayor alcance de la microempresa (D1,D4, O2)	5,11
EA3: Inversión en reestructuración de la empresa a partir de la facilidad de prestamos establecidos por el estado (D5, D3,O3)	4,54

3. Estrategias propuestas

A partir de las estrategias propuestas en el MPEC y la valorización de cada una de ellas, se observa que hay dos que se alinean en mayor medida con los recursos y capacidades de la empresa a partir de su valorización. Es por esta razón que se optará por elegir las siguientes estrategias para el diseño del plan para la empresa unipersonal.

Por un lado, el diseño de un servicio de box lunch que no se brindaba anteriormente y mediante el cual se busca entregar alimentos o bebidas empaquetadas de manera personalizada para cada persona que participe en el evento. Por otro lado, se buscará tener un mayor alcance en potenciales clientes a través de la creación de un perfil de la empresa en las diversas plataformas digitales.

De esta manera, las dos estrategias seleccionadas servirán como base para poder realizar una nueva propuesta de valor.

3.1. Nueva propuesta de Valor y Canvas 2.0

Como se vio anteriormente, se hizo un diagnóstico inicial de la propuesta de valor. Sin embargo, luego de haber diseñado el planteamiento estratégico, se ha propuesto un nuevo modelo de negocio para la empresa considerando cada uno de los eventos (Anexo AQ)

4. Plan de trazabilidad

4.1. Cuadro de Mando Integral

Para asegurar el cumplimiento de la estrategia elegida anteriormente se requiere un plan de trazabilidad bajo un método de control que permita configurar los lineamientos que debe seguir la microempresa. Es por esto que como se mencionó en el marco teórico para diseñar este plan de trazabilidad se utilizará el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ya que en la literatura de dirección estratégica se le considera como una de las herramientas más conocidas e importantes para la implementación de la estrategia.

4.1.1. Diseño de Objetivos Estratégicos

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton permite a través de sus cuatro perspectivas dejar algunas pautas que puede seguir la empresa con el fin de implementar con éxito la estrategia. Para lograr esto es necesario un correcto diseño de los objetivos estratégicos.

4.1.2. Balance Score Card

El plan de trazabilidad de la estrategia elegida anteriormente requiere un método de control mediante el cual se puedan configurar lineamientos que debe seguir la microempresa para asegurar que la estrategia se aplique de manera correcta. Es por este motivo que se consideró pertinente utilizar como herramienta de control estratégico al Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1993) ya que a través de las cuatro perspectivas que se plantean en esta herramienta se pueden dejar algunas pautas que puede seguir la empresa con el fin de implementar con éxito la estrategia.

Por otro lado, la elaboración de los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas que configuran el Balanced Score Card es un proceso que debe ser rigurosamente llevado a cabo posterior a la elección de la estrategia que va a seguir la microempresa y debe estar alineado a esta. Estos objetivos constituyen el camino que debe seguir la microempresa para asegurar la correcta implementación de la estrategia elegida. Es por esto que los objetivos planteados para el periodo 2022 – 2023 fueron construidos de la mano de la dueña de la empresa para asegurar que estén alineados a los ideales que tiene para su microempresa (Ver Anexo AR).

Por otro lado, es importante que para la nueva estrategia sea implementada, se cuente con la aprobación de la dueña de la empresa. Esto involucra su conocimiento de la nueva estrategia a implementar, así como la aceptación de la sucesión de la misma (Ver anexo AS)

A continuación, se dará a conocer los distintos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Balanced Score Card:

a. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera busca determinar si la implementación y ejecución de la estrategia han permitido generar retorno en la organización, es decir, evaluar si las actividades realizadas siguiendo los lineamientos de la estrategia planteada están creando valor en la compañía. Es por ello que con la dueña de la microempresa se determinaron los siguientes objetivos estratégicos financieros.

Tabla 24: Objetivos estratégicos financieros

Objetivos estratégicos financieros	
Generar valor para la microempresa mediante la inversión de capital en herramientas digitales	Resulta muy importante para la One Person Business María José Catering digitalizarse ya que, según las nuevas tendencias de consumo, actualmente los consumidores prefieren adquirir alimentos vía delivery. Así también, es imperante que se siga una estrategia digital en redes sociales como Facebook, Instagram, Whatsapp Business y LinkedIn para poder ganar penetración de mercado. Para hacer posible esta reactivación se ha planteado que la One Person Business identifique los generadores digitales que aportan valor e incrementen los ingresos. El KPI de control de este objetivo será el valor generado por mercados digitales medido en ingresos proveniente de estos mercados. La meta a cumplir es que MJC obtenga un crecimiento de 10% trimestral en sus ingresos por servicios contratados vía digital.
Designar un presupuesto para el cuidado de los protocolos de Bioseguridad requeridos para la industria gastronómica	Considerando lo indispensable que es para las empresas dedicadas a la preparación y comercialización de alimentos el cuidado de los protocolos de bioseguridad y de manejo de alimentos resulta importante para la One Person Business MJC que designe un presupuesto para la compra y mantenimiento de los insumos requeridos para atender estas medidas. Para hacer posible se plantea identificar los costos en los que se incurrirán para cuidar estos protocolos y alinearlos a la estructura de costos. Los KPI de control de este objetivo serán: % del presupuesto designado. La meta es designar el 5% de las ventas para la compra de estos insumos requeridos para el primer trimestre.
Incrementar las utilidades en un 10% en comparación a la utilidad percibida el último año de operaciones mediante la introducción del nuevo producto "Box Lunch"	Resulta de suma importancia para cualquier organización la obtención de utilidades que no solo costeen su estructura de costes sino que le permitan reinvertir. Es por esto que se plantea que para hacer posible este crecimiento porcentual se plantee un plan de marketing digital que apoye el lanzamiento del nuevo servicio "Box Lunch". El KPI de control de este objetivo será los ingresos netos percibidos por el nuevo servicio "Box Lunch". La meta será que este nuevo servicio apoye en la consecución del incremento de 10% sobre la última utilidad percibida por la OPB.

b. Perspectiva del Cliente

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan evaluar los factores que generen valor para el cliente, es por ello que con la dueña de la microempresa se determinaron los siguientes objetivos estratégicos para los clientes.

Tabla 25: Objetivos estratégicos para clientes

Objetivos estratégicos para clientes	
Incorporar nuevos clientes en mercados digitales	Como se mencionó en los objetivos financieros, la empresa necesita digitalizarse para captar más clientes para su nuevo servicio "Box Lunch". Para alcanzar este objetivo se plantea la utilización de un plan de marketing orientado a la penetración de mercados digitales. El KPI de control de este objetivo será el # de clientes nuevos obtenidos a través de redes sociales. La meta será la obtención de 15 clientes digitales mensuales.
Incrementar la satisfacción de los clientes antiguos con respecto a los productos y servicios que ofrece María José Catering	Para las empresas en general un indicador de entrega de valor a los clientes es la satisfacción de estos al recibir los productos o servicios. En este aspecto se considera relevante que María José Catering incorpore a su estrategia incrementar la satisfacción de los clientes que ya han sido parte de la experiencia del servicio de la microempresa a fin de fidelizarlos y consolidarse como la mejor opción de mercado para ellos. Para hacer esto posible, María José Catering diseñara una encuesta de satisfacción a ser completada post entrega del servicio y que tendrá preguntas sobre la experiencia en tres etapas del servicio: Antes del evento, durante el evento y al finalizar el evento. El KPI de control de este objetivo será el % de clientes satisfechos > 85%.
Generar valor a los clientes a través de la visibilidad del cuidado de los protocolos para la preparación de los productos referentes al servicio de catering y del "Box Lunch"	María José Catering debe tener muy en cuenta que el éxito empresarial depende del seguimiento de los protocolos de seguridad exigidos por el Gobierno para las empresas gastronómicas. Para el cumplimiento de este objetivo se plantea entregar los productos debidamente sellados, con sticker membretado de la marca y con la fecha de preparación y de vencimiento para asegurar el correcto manejo de los alimentos. El KPI de control será % de productos entregados cumpliendo estos protocolos. La meta será conseguir un 95% de productos entregados correctamente.
Identificar las necesidades de los futuros clientes del "Box Lunch" que ofrecerá MJC.	Este objetivo lo que busca es permitirle a la One Person Business entender las necesidades de sus clientes para poder diseñar correctamente el servicio de "Box Lunch". Para hacer posible este objetivo se plantea realizar sondeos a potenciales clientes del servicio para medir el nivel de aceptación del mismo. El KPI de control será el % de Aceptación > 70%.

c. Perspectiva del proceso interno

El aporte fundamental de la perspectiva del proceso interno es que plantea la base para la generación de valor a los clientes y para alcanzar resultados económicos positivos. Es por ello que con la dueña de la microempresa se determinaron los siguientes objetivos estratégicos para los procesos internos.

Tabla 26: Objetivos estratégicos para los procesos internos

Objetivos estratégicos para los procesos internos	
Implementar un plan de Marketing digital para promocionar los servicios de MJC	Para la consecución de los objetivos financieros y de clientes relacionados con el marketing digital es necesario la implementación de un plan por lo que para la esto se plantea seguir los lineamientos del plan de marketing digital para obtener más clientes a través de redes sociales. Los KPI's de control de este objetivo serán el # de engagement de las publicaciones en redes sociales con potenciales consumidores medido a través de likes por publicación y el # de publicaciones realizadas. La meta para el # de engagement será 200 reacciones por publicación para el primer mes y el # de publicaciones será 10 en el mismo periodo de tiempo.
Mantener la calidad de procesos en general alineándolos a los protocolos de bioseguridad requeridos para la industria gastronómica	Actualmente para poder trabajar en el sector gastronómico se requiere seguir ciertos lineamientos de bioseguridad debido a la crisis del COVID-19 por lo que es imperante que María José Catering se adecue a estos requerimientos. Para hacer esto posible se procederá primero a la implantación de un sistema de empaçado para mantener el debido manejo de los alimentos desde que llegan al almacén hasta que son entregados al cliente final. Así mismo, es necesaria la implementación de un manual de protocolos de bioseguridad para asegurar un alto nivel de calidad de los insumos, procesos y productos finales ofrecidos por María José Catering. Los KPI's de control será el % de calidad del empaçado > 95%, el % de calidad de insumos > 95%, el % de calidad de los procesos transformativos > 95% y % de calidad de los productos finales > 97%.
Desarrollo del nuevo producto "Box Lunch" alineado a las necesidades de los consumidores	Este objetivo está muy ligado a la estrategia elegida para María José Catering ya que mediante el desarrollo de nuevos servicios y productos se conseguirá incrementar las utilidades de la empresa y ampliar los nichos de mercado que actualmente atiende la microempresa. Para llevar a cabo este objetivo se ha planteado Realizar testeos del "Box Lunch" a potenciales consumidores y a consumidores fidelizados para ver su reacción ante la nueva oferta. Los KPI's de control de este objetivo será # de testeos y el % de aceptación del Producto Mínimo Viable. La meta es conseguir 25 testeos con el PMV y que se obtenga como mínimo el 90% de aceptación.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como finalidad transformar los activos intangibles de la microempresa en activos tangibles y generadores de valor. Es así como de la mano de la dueña de la microempresa se definieron los siguientes objetivos:

Tabla 27: Objetivos de aprendizaje y crecimiento

Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento	
Elaborar un plan de marketing digital	Resulta necesario la investigación de cómo se debe plantear un plan de marketing digital y también el capacitarse en estos temas por lo cual para la consecución de este objetivo se plantea la elaboración del plan de marketing y la asistencia a capacitación virtuales sobre como el marketing digital puede generar valor para la One Person Business. Los KPIS's de control serán la correcta elaboración del plan de marketing y el # de capacitaciones asistidas. La meta es tener el plan de marketing para el primer mes de operaciones y la asistencia a 2 o más capacitaciones referidas al tema.
Elaborar un plan de capacitación en protocolos de bioseguridad operacional	Como se mencionó anteriormente los protocolos de bioseguridad son una realidad a la que María José Catering no puede ser ajena por lo que una capacitación para alinearse a estos protocolos resulta muy importante. Para llevar a cabo este objetivo se ha planteado la elaboración del plan y asistir a capacitaciones referentes a los protocolos de bioseguridad que se deben tener al ser una empresa del sector gastronómico. El KPI de control de este objetivo será Número de capacitaciones asistidas > 2.
Definir un plan de investigación de nuevos productos y para MJC	Alineado a la estrategia elegida, María José Catering debe innovar en los servicios y productos que ofrecerá a sus clientes por lo que para llevar a cabo este objetivo se ha planteado la realización de una investigación de nichos de mercado en lo que MJC pudiera capitalizar la venta de su nuevo servicio, así como asistir a charlas de nuevas tendencias en el sector catering para incrementar la gama de servicios y productos a ofrecer a sus clientes. El KPI de control de este objetivo será Número de charlas sobre tendencias asistidas > 2.

4.1.3 Mapa Estratégico

El Mapa estratégico (Ver Anexo AT) muestra la conexión que tienen los objetivos estratégicos de cada perspectiva y como se alinean a la estrategia.

CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones de la investigación que busca diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa superar la crisis en la que se encuentra. Para ello, se planteó un objetivo general y cuatro objetivos específicos mediante los cuales se buscan detallar los pasos de la investigación. De esta manera, se presentan las siguientes conclusiones en función a cada objetivo específico propuesto.

En primer lugar, respecto al objetivo general de la investigación que es generar una propuesta estratégica que le permita a la empresa superar la crisis en la que se encuentra, se concluye que las dos estrategias propuestas están alineadas a los recursos y capacidades de la organización, como también a la coyuntura actual del país, las nuevas tendencias del sector y las expectativas que tienen los clientes. Es por ello, que se considera que plan estratégico diseñado es viable para superar la crisis en la que se encuentra María José Catering.

Por otro lado, a fin de que la empresa pueda implementar la estrategia propuesta en la investigación, es necesaria una serie de pasos a tomar para que tal procedimiento sea eficaz. Así, desde un punto de vista financiero, es necesario que la empresa pueda obtener un financiamiento de largo plazo que pueda sostener la inversión que la reapertura de la microempresa demande. Esta reapertura involucra la compra de nuevo equipamiento de cocina, así como la inversión en la certificación y permisos legales para su funcionamiento por tratarse de un negocio que manipula alimentos y por el contexto pandémico en el que se encuentra. Además, el negocio supone la inversión en la remodelación del local con el que cuenta, así como la compra de materiales e insumos para la preparación de los pedidos. Finalmente, también se necesita invertir en el área de marketing y recursos humanos.

Además, es necesaria una adecuada segmentación de mercado que permita que, una vez delimitado el mismo, se pueda caracterizar y realizar el perfil del cliente que la empresa atiende. Esto se puede dar a través de encuestas para analizar las necesidades y expectativas de los mismos. Las necesidades y expectativas de los mismos podrán ser plasmadas en un adecuado producto y el éxito del mismo en el mercado. Asimismo, para validarlo se podrá realizar testeos del servicio para medir el nivel de aceptación que tendría en su lanzamiento.

Por otro lado, es necesario que se opte por una estrategia de marketing en el que se planifique, de acuerdo al perfil del cliente, el precio, plaza, promoción y producto de la manera más óptima. Específicamente hablando en la parte de promoción, se concluye de acuerdo a las encuestas realizadas, que una estrategia digital es la más óptima para llegar al público que

consumiría el producto. Es también importante resaltar que se debe pronosticar la demanda del servicio.

Luego de haber especificado la ruta a seguir por la empresa de acuerdo al planteamiento estratégico, se procede a las conclusiones de los objetivos específicos que persiguen el mismo objetivo general.

En primer lugar, se planteó como objetivo específico describir los conceptos teóricos de microempresas y planeamiento estratégico, ejes de la investigación, a través de los cuales se pudo ampliar los conocimientos de los investigadores y así contrastar diferentes opciones con el fin de elegir un modelo estratégico que se alineó a las características de la empresa. De este modo, en función a que la empresa había desarrollado sus actividades a lo largo de los años bajo una dirección estratégica ineficiente, se concluyó que el modelo estratégico que sugiere Fred David, a pesar de ser diseñado para empresas grandes, lograba encajar con María Jose Catering, ya que se caracteriza por la flexibilidad del uso de distintas herramientas para su aplicación.

En segundo lugar, se propuso como objetivo específico ahondar en las nuevas tendencias de consumo del sector de catering en Lima Metropolitana a través de la revisión de literatura, entrevistas a expertos gastronómicos y clientes del servicio, y encuestas. A partir de estas herramientas, se pudo conocer detalladamente las nuevas regulaciones impuestas por el gobierno a partir del COVID-19 y las principales tendencias de consumo en los diferentes clientes. De las distintas opciones que surgieron, se concluyó que la que más se alineaba al tipo de servicio que ofrecía la empresa durante su funcionamiento era el box lunch, un tipo de catering personalizado que podía adaptarse a la oferta que tenía María José catering.

En tercer lugar, se definió como objetivo específico diseñar una propuesta estratégica para la empresa la cual le permita corregir el manejo ineficiente que tenía anteriormente y superar la crisis en la que se encuentra. Para ello, se optó por realizar el análisis interno y externo de la organización, el cual permitió conocer los recursos, capacidades y debilidades; como también las nuevas oportunidades y amenazas del entorno. A partir del uso de las matrices EFI y EFE se logró sintetizar la información para realizar el diseño de la propuesta estratégica. De esta manera, se concluyó que la empresa debe adaptar dos estrategias con el objetivo de recuperar la demanda en el mercado una vez que reapertura sus actividades en enero del 2021. Por un lado, brindar un nuevo servicio de catering llamado “Box Lunch”, el cual permitirá a la empresa entregar los alimentos y bebidas de manera personalizada; es decir, empaquetados y sellados, siguiendo protocolos de bioseguridad y de esta manera generar confianza en los diferentes clientes. Por otro lado, una segunda estrategia que se propone es la digitalización de la empresa, la cual le permita mejorar la interacción con los distintos clientes. La adaptación de canales digitales propuesta

implica la incorporación de redes sociales para ofrecer y promocionar el servicio; y también brindar la posibilidad a los clientes de realizar el pago del servicio vía app de los distintos bancos. Asimismo, es pertinente mencionar que adicionalmente a las dos estrategias propuestas, se ha considerado incluir un servicio de Pick Up en el local propio que existe dentro de los activos de la empresa. Este servicio adicional, en el cual se buscará ofrecer postres y platos personales de comida, permitirá promocionar los servicios de María José Catering.

Finalmente, en el último objetivo específico se planteó mecanismos de trazabilidad para gestionar adecuadamente el plan estratégico diseñado. Se concluye que los objetivos estratégicos propuestos en el cuadro de mando integral permitirán que la microempresa pueda alinear la estrategia a sus necesidades y al contexto en el que se encuentre al momento de la implementación. Asimismo, estos objetivos estratégicos constituyen una hoja de ruta hacia el éxito de la estrategia propuesta.

RECOMENDACIONES

Como se ha señalado anteriormente, el presente diseño estratégico de la empresa será utilizado a partir de la reapertura de la microempresa en enero del 2020. De esta manera, para dicha reapertura, la empresa buscará seguir lo propuesta a partir de la presente investigación. En esa línea, es que se le recomienda a la empresa María José Catering dos ideas que podría implementar para cumplir con los objetivos propuestos. Estas dos ideas son las siguientes:

En primer lugar, como parte del diseño estratégico se propone que la empresa incorpore a sus herramientas de alcance las redes sociales. Sin embargo, se recomienda que la digitalización y creación de redes sociales se realice antes de la reapertura de la microempresa, para que a través de ellas se pueda ir trabajando y actualizando a los potenciales clientes acerca de la reapertura, y, también, interactuando con ellos a través de distintas dinámicas.

En segundo lugar, una vez que la empresa haya reactivado sus actividades se le recomienda que considere implementar como parte de sus activos un horno imperial el cual le permitirá producir los distintos bocaditos que forman parte de su oferta. De la misma manera, una vez que la empresa logre generar recursos económicos y alineándose a la visión de 5 años de posicionarse como una de las empresas de catering más atractivas de Lima Metropolitana, se recomienda la adquisición de un flujo de enfriamiento, el cual le va a permitir, a partir de la planificación, producir los distintos bocaditos con anticipación y mantenerlos en perfecto estado hasta que sean consumidos. De este modo, se podría mejorar la eficiencia operativa del servicio ofrecido por María José Catering.

REFERENCIAS

- Abosede, A.; Obasan, K. & Johnson, O. (2016). *Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature Comparative study of the impact of culture on entrepreneurship development View project Corporate Entrepreneurship and International Performance of Nigerian Banks View project*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/309458240>
- Álvarez, L. & Bolaños, G. (2011). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova scientia*, 3(5), 118-142. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000100007
- Alves, J.; Lok, T.; Luo, Y. & Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. Recuperado de <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/409/402/>
- Antonacopoulou, E. & Sheaffer, Z. (2014). Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5–21. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1056492612472730>
- Apolinario, K. & Ruiz, J. (2017). Implementación de un sitio web para compañías o negocios de buffet y servicio de catering en la Ciudad de Guayaquil. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7980/1/T-UCSG-PRE-ESP-CICE-15.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Academia. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Baron, R. & Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. (2ª ed.). Mason, OH: Thomson South-Western. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=h_FfAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Baron,+R.+%26+Shane,+S.+\(2008\).+Entrepreneurship:+A+Process+Perspective.++\(2%C2%AA+ed.\).&ots=gHwyIOE4UC&sig=OPcmPDxHh0KPIwUGM74cNujQbuU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=h_FfAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Baron,+R.+%26+Shane,+S.+(2008).+Entrepreneurship:+A+Process+Perspective.++(2%C2%AA+ed.).&ots=gHwyIOE4UC&sig=OPcmPDxHh0KPIwUGM74cNujQbuU#v=onepage&q&f=false)
- Barron, A.; Hultén, P. & Hudson, S. (2012). The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK. *International Small Business Journal*, 30(4), 345–366. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242610368551>
- BBC News (2020). Consejos sobre el coronavirus: ¿ayuda realmente a prevenir el contagio de covid-19 el quitarse toda la ropa al entrar a la casa y lavar todos los productos de la compra? *BBC News*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52115044>
- BBVA. (s/n). *bbva.com.ar*. ¿Qué es ser emprendedor? Obtenido de: <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/emprendedores/bbva-te-cuenta-que-es-ser-emprendedor.html#:~:text=Emprendedor%20es%20quien%2C%20a%20partir,y%20consecuencias%20que%20esto%20significa>
- Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2005). Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics* 24(2), 159–167. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/S11187-003-3806-3>
- Billings, R.; Milburn, T. & Schaalman, M. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, (2), 300-316. Recuperado de

<https://doi.org/10.2307/2392456>

- Blanchflower, D.; Oswald, A. & Stutzer, A. (2001). Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 45(4–6), 680–691. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00137-4](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00137-4)
- Boulton, C. & Turner, P. (2005). *Mastering Business in Asia: Entrepreneurship*. Singapore: John Wiley and Sons.
- Brockhaus, R. (1982). The Psychology of an Entrepreneur en C. Kent, D., Sexton y K. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 39- 56.
- Bundy, J.; Pfarrer, M.; Short, C. & Coombs, W. (2017). Crises and Crisis Management: Integration. *Interpretation, and Research Development. Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475–488. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80112-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80112-X)
- Cabrera, G. (2019). *Pasión por el derecho*. Obtenido de <https://lpderecho.pe/beneficios-laborales-mypes-gabriela-cabrera-ruiz/>
- Calderón, E.; Linda, G.; Del Pilar, C.; Urueña, R. & Alberto, M. (2020). *Toma de Decisiones Gerenciales para la Reactivación de las Pymes del Sector Gastronómico en la Ciudad de Villavicencio ante las Medidas de Confinamiento Producto de la Epidemia por COVID-19*.
- Cámara de Comercio de Lima (2020). *Pedidos online a domicilio*. Recuperado de: <https://lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online/>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge, Mass. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256495098_Strategy_and_Structure
- Córdova, Z.; Carillo, S., & Bustamante, A. (2014). *La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar*. Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado de: <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/1.05.pdf>
- Correa, F.; Leiva, V. & Stumpo, G. (2020). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini, M y Stumpo, G (Ed.) *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (9-29)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson. Recuperado de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson. México DF. Recuperadode <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson. México DF. Recuperadode <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- De Izcue, C.; Arriarán, A. & Tolmos, Y. (2013) *Apuntes de Estrategia Operacional*. Publicaciones ESUP. Recuperado de: <https://repositorio.esup.edu.pe/bitstream/20.500.12927/157/6/Cap.%201.pdf>
- Decreto Legislativo N.º 1086. Que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Congreso de la República del Perú (2008). Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>
- Diario El Peruano (11 de marzo del 2020). Decreto Supremo que declara en Emergencia

- Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-en-emergencia-sanitaria-a-nivel-decreto-supremo-n-008-2020-sa-1863981-2/>
- Diario Gestión (02 de abril del 2014). El 90% de quienes brindan servicios de catering son personas naturales. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/90-quienes-brindan-servicios-catering-son-personas-naturales-56461-noticia/>
- Diario Gestión (10 de octubre del 2019). La alimentación saludable es un beneficio que aún no alcanza a los pobres en Perú. 10 de octubre. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/la-alimentacion-saludable-es-un-beneficio-que-aun-no-alcanza-a-los-pobres-peruanos-noticia/>
- Diario Gestión (27 de septiembre del 2020). Las clases presenciales empezarán en marzo del 2021 anunció Minedu, pero bajo protocolos de bioseguridad. 27 de septiembre. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/clases-presenciales-empezarian-en-marzo-del-2021-anuncia-minedu-pero-bajo-protocolos-de-bioseguridad-noticia/>
- Diario Gestión (15 de julio del 2021a). COVID: entre octubre a diciembre serán vacunados los adolescentes y jóvenes de 12 a 19 años. 15 de julio. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/covid-entre-octubre-a-diciembre-seran-vacunados-los-adolescentes-y-jovenes-de-12-a-19-anos-noticia/>
- Diario Gestión (12 de febrero del 2021b). El Gobierno crea PAE-Mype, para créditos hasta por S/ 60,000 con aval del Estado. 12 de febrero. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pae-mype-facilitara-creditos-hasta-por-s-60000-con-garantias-estatales-nndc-noticia/>
- Diario Gestión (02 de abril del 2021c). Más del 70% de peruanos tiene acceso a internet y la mayoría está en Lima. 2 de abril. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/mas-del-70-de-peruanos-tiene-acceso-a-internet-y-la-mayoria-esta-en-lima-noticia/>
- Dini, M. & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de proyectos (LC/TS.2018/75) CEPAL (Comisión Económica para América latina y el Caribe), Santiago, Chile. ISBN: 978-92-1-058625-2 (pdf)
- Durmaz, Y. & Derya Düşün, Z. (2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38–45. Recuperado de <http://business.expertjournals.com/23446781-405/>
- Dutton, J. & Jackson, S. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *The Academy of Management Review*, 12(1), 76. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/257995>
- Ferraro, C. & Rojo, S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Santiago: Organización Internacional del Trabajo.
- Fondo Monetario Internacional. (2021). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
- Fuentelsaz, L. & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, 47, 64-81 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43341001004.pdf>
- Gobierno del Perú. (12 de Mayo de 2021). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Guerra, P. (2014). Proyecto de investigación de mercado que permita medir el grado de

- satisfacción de los clientes de Catering Service. (Tesis de licenciatura, Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/handle/21000/8679>
- Guo, G.; Hu, Y., & Fang, Y. (2020). Transformation and Sustainable Development of Traditional Catering Industry After COVID-19. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 484, pp. 254-257. Recuperado de <https://www.atlantis-press.com/article/125945606.pdf>
- Guo, H.; Yang, Z.; Huang, R. & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14 (1). Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Halten K. (1987). *Estrategia*. Recuperado de <http://espacioliterario.obolog.es/revistar-239126>
- Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61–82.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, C.; Chilling, M. & Jones, G. (2016). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (12ª ed.). Cengage Learning.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. Estados Unidos: West Publishing Co.
- Hynes, T. & Prasad, P. (1997). Patterns of ‘Mock Bureaucracy’ in Mining Disasters: An Analysis of the Westray Coal Mine Explosion. *Journal of Management Studies*, 34(4), 601–623. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00065>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2019). *Perú: Estructura empresarial, 2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). En el 2021 año del Bicentenario de la Independencia el Perú contará con una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes. 21 de junio. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2021-ano-del-bicentenario-de-la-independencia-el-peru-contara-con-una-poblacion-de-33-millones-35-mil-304-habitantes-11624/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2021). *Boletín de Servicios*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_feb2021.pdf
- Instituto Nacional de Salud [INS] (2019). *Más del 60% de peruanos mayores de 15 años de siete regiones padecen de exceso de peso. 01 de abril*. Recuperado de [https://web.ins.gob.pe/index.php/es/prensa/noticia/mas-del-60-de-peruanos-mayores-de-15-anos-de-siete-regiones-padecen-de-exceso-de#:~:text=Ellos%20revelaron%20que%20son%20siete,%25\)%20y%20Arequipa%20\(60.1%25\).](https://web.ins.gob.pe/index.php/es/prensa/noticia/mas-del-60-de-peruanos-mayores-de-15-anos-de-siete-regiones-padecen-de-exceso-de#:~:text=Ellos%20revelaron%20que%20son%20siete,%25)%20y%20Arequipa%20(60.1%25).)
- Instituto Peruano de Economía (2021a). *COVID-19: ¿Cuál es la situación del mercado laboral peruano en tiempos de pandemia?* Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/covid-19-cual-es-la-situacion-del-mercado-laboral-peruano-en-tiempos-de-pandemia/>
- Instituto Peruano de Economía (2021b). *La segunda vuelta y su impacto en la economía. 21 de abril*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/la-segunda-vuelta-electoral-y-su-impacto-en-la-economia/>
- Intuit Canada Limited. (2021). *StartUp Generation: How Millennials Are Reshaping The Canadian Economy*. Recuperado de <https://www.intuit.com/ca/company/press->

room/press-releases/2013/startup-generation-how-millennials-are-reshaping-the-canadian-economy/

- Jin, Y. (2010). Making sense sensibly in crisis communication: How publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522–552. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0093650210368256>
- Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges In Small And Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26–40. Recuperado de <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- Koe, W.; Sa'ari, J.; Majid, I. & Ismail, K. (2012). Determinants of Entrepreneurial Intention Among Millennial Generation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 197–208. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.03.181>
- Koontz, H.; Weirich, H. & Cannice, M., (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). McGraw-Hill. México DF. Recuperado de https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf
- Korunka, C.; Kessler, A.; Hermann, F. & Lueger, M. (2011). Conditions for growth in one-person startups: A longitudinal study spanning eight years. *Psicothema*, 23, 446–452. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/51507461_Conditions_for_growth_in_one-person_startups_A_longitudinal_study_spanning_eight_years
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 4 (1). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10419/190602https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/uk/www.econstor.eu>
- Kraus, S., Moog, P., Schlepphorst, S., & Raich, M. (2013). Crisis and turnaround management in smes: A qualitative-empirical investigation of 30 companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(4), 406–430. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJEV.2013.058169>
- Lado, N. (1996). La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítems. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 33-34. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7732/tipologia_lado_REDEE_1997.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- León-Mendoza, J. C. (2019). Emprendimiento empresarial y crecimiento económico en Perú. *Estudios Gerenciales*, 429-438. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/3331
- Liu, J.; Zhu, Y.; Serapio, M. & Cavusgil, S. T. (2019). The new generation of millennial entrepreneurs: A review and call for research. *International Business Review*, 28 (5), 101581. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2019.05.001>
- Lloyd, T.; Shaffer, M.; Christy, S.; Widome, M.; Repke, J.; Weitekamp, M.; Eslinger, P.; Bargainnier, S. & Paul, I. (2013). Health knowledge among the millennial generation. *Journal of public health research*, 2(1), 38–41. Recuperado de <https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e8>
- Londoño, C. (2012). ¿El ocaso de la planeación estratégica? *Revista Universidad EAFIT*, 31(97), 51-61. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1372>

- Lopez, V. G. (2020). Emprendedor & Pymes en el Perú. *Economía Y Negocios*, 11-13. Recuperado de <http://www.revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/903/986>
- Lyons, S.; Schweitzer, L.; & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333–357. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13620431211255824>
- Mano-Negrin, R. (2003). Gender-Related Opportunities and Turnover: The Case of Medical Sector Employees. *Gender, Work & Organization*, 10(3), 342–360. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00199>
- Matta, R. & García, M. (2019). Cultura, identidad y gastropolítica: el impacto de la política y estética culinaria en el Perú. Recuperado de <https://doi.org/10.4000/aof.9970>
- Mayr, S., Mitter, C., & Aichmayr, A. (2017). Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 108–127. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12248>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.
- Midlarsky, M. & Hermann, C. F. (1973). International Crises: Insights from Behavioral Research. *The Western Political Quarterly*, 26(4), 812. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/447168>
- Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019). Prepared for a Crisis? Basic Elements of Crisis Management in an Organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1844-1868. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2020). El Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar la inversión e impulsar el desarrollo productivo. *Andina*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=3262%25&I>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. [MTPE]. (2006). La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur. *Boletín de Economía Laboral* 9(1). Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). La caída y el auge de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning?language=es>
- Mitroff, I.; Pearson, C. & Pauchant, T. C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. En Shrivastava, P. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, JAI Press, 8, 235-60.
- Mueller, S. & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51–75. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
- Organización Mundial de la Salud. [OMS]. (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19): orientaciones para el público*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Ossorio, A. (2013). *Planeamiento Estratégico*. (5ª ed.). Argentina: Lanus. Recuperado de https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Pauchant, T. & Mitroff, I. (1988). Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations Is your company's culture its own worst enemy in creating crises? *Industrial Crisis Quarterly*, 2(1), 53–63. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/108602668800200105>
- Pauchant, T. C., Mitroff, I. I., & Lagadec, P. (1991). Toward a systemic crisis management strategy: Learning from the best examples in the US, Canada and France. *Organization &*

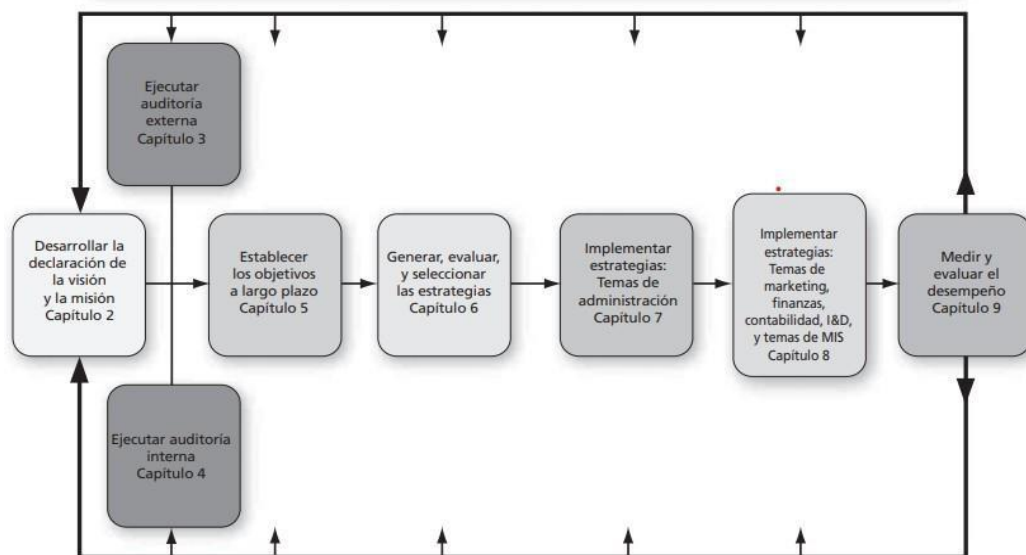
- Environment*, 5(3), 209–232. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/108602669100500303>
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, (1), 59-76. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/259099>
- Perú21 (13 de septiembre del 2013). La gastronomía beneficia a 5.5 millones de personas. 13 de septiembre. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/gastronomia-beneficia-5-5-millones-personas-124146-noticia/>
- Pollard, D., & Hotho, S. (2006). Crises, escenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6), 721–736. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/00251740610673297>
- Ponce, F. & Zevallos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 2 (1)
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de investigación PUCP. Recuperado de <http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DEINVESTIGACION-EN-GESTION LISTO 2X2 16nov f2.pdf>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Recuperado de http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528184258_9036.pdf
- Preble, J. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769–791. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071>
- Prieto, R.; Emonet, P.; Garcia, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI (3), 386-402. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299009.pdf>
- Real Academia Española. [RAE].(s.f). ¿Qué es el catering? Recuperado de <https://www.rae.es/dpd/c%C3%A1terin>
- Real Academia Española. [RAE].(s.f). ¿Qué es estrategia?. Recuperado de: <https://dle.rae.es/estrategia>
- Real Academia Española. [RAE].(s.f). *Crisis*. Recuperado de <https://dle.rae.es/crisis>
- Real Academia Española. [RAE].(s.f). *Resiliencia*. Recuperado de <https://dle.rae.es/resiliencia>
- Real Academia Española. [RAE].(2022). ¿Qué es emprendedor?. Recuperado de: <https://dle.rae.es/emprendedor>
- Reilly, A.; Brett, J. & Stroh, L. (1993). The impact of corporate turbulence on: Managers' attitudes. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 167–179. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250140913>
- Rissman, E. (2003). Self-Employment as an Alternative to Unemployment. *SSRN Electronic Journal*. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/SSRN.486988>
- Sánchez, B. (2006). Las mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 13(25), 127–131. Recuperado de https://doi.org/10.15381/quipu.v13i25.5433Barraza_B.J.S
- Sánchez, J. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239–254. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0156-x>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- SemanaEconomica (20 de abril de 2021). Elecciones 2021: inestabilidad política y cambios en las reglas de juego, los riesgos sobre la calificación crediticia en el nuevo gobierno.

- SemanaEconomica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno>
- Shrivastava, P.; Mitroff, I.; Miller, D. & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285–303. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1988.TB00038.X>
- Statista (2020). *¿Qué impacto económico tendrá el coronavirus en América Latina?* Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/21255/impacto-del-coronavirus-en-el-pib-de-america-latina/>
- Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>
- Spillan, J. (2000). *Strategies for Successful Crisis Management*. Recuperado de <https://silo.tips/download/strategies-for-successful-crisis-management>
- Tello, M. (2019). *El sector gastronómico en el Perú: Encadenamientos y su potencial crecimiento económico*. Documento de trabajo 475. Dpto de Economía. PUCP. Recuperado de <https://files.pucp.education/departamento/economia/DDD475.pdf>
- Therrien, M. (2012). Crisis Management en L. Côté y J.-F. Savard (eds.). *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*. Recuperado de www.dictionnaire.enap.ca
- Tostes, M. (2012). *Guía metodológica para la creación de planes estratégicos*. Canadian International Development Agency. Roble Rojo.
- Toyama, J. & Calle, M. (2000). Las Relaciones de Trabajo y el Tamaño de la Empresa en el Ordenamiento Peruano. *Derecho & Sociedad*, (14), 7-18. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/16621>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Vašíčková, V. (2020). Crisis Management Process - A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3–4), 61–77. Recuperado de <https://doi.org/10.18267/J.AOP.628>
- Videnza (2020). *Las mypes: antes y después del COVID-19*. Recuperado de: <https://videnza.org/las-mypes-antes-y-despues-del-covid-19/>
- VISA. (26 de Diciembre de 2013). *visa.com.pe.¿ El emprendedor nace o se hace?* Obtenido de <https://www.visa.com.pe/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/liderazgo/empreendedor-nace-hace.html>
- Von, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press. Recuperado de <https://jmvidal.cse.sc.edu/library/neumann44a.pdf>
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. (2ª ed.). Jossey-Bass. San Francisco.
- Wertman, L. (2020). *¿Cuál es la diferencia entre una contingencia y una crisis?* | Noticias con Francisco Zea. [Vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MabyasxJINg>
- Yin, R. (2003). Case study research. En R. Yin, *Case study research Design and Methods*. United States of America: Sage Publications .
- Zahra, S., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's Next Act. *Academy of Management Perspectives* (4), 67-83. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23208294>

- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/1/079053070_es.pdf
- Zuniga, J. (2020). El COVID-19 y el sector gastronómico en Latinoamérica. *Panorámica*. Recuperado de <https://www.panoramical.eu/columnas/58010/>

Anexo A: Planificación estratégica de Fred David (2013)

Figura A1: Planificación estratégica de Fred David (2013)



Fuente: David (2013, p.136)

Anexo B: Tipología de estrategias alternativas según Fred David

Tabla B1: Tipología de estrategias alternativas según Fred David

Tipología de estrategias alternativas según Fred David		
Tipo de Estrategia	Subtipo de estrategia	Características
Integración	Integración hacia adelante	Obtener propiedad de distribuidores o vendedores al detalle, o en todo caso mayor control sobre los mismos
	Integración hacia atrás	Busca apropiarse de proveedores de una empresa o aumentar control sobre ellos
	Integración horizontal	Busca apropiarse de competidores o tener mayor control sobre ellos
Intensivas	Penetración de mercado	Busca incrementar participación de productos/servicios a partir de estrategia en mkt.
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos/servicios en nuevas zonas geográficas
	Desarrollo de producto	Busca aumentar ventas a partir de mejoras o modificación de productos/servicios.
Diversificación	Relacionadas	Cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de su cadena de valor
	No relacionadas	Cuando no existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de su cadena de valor
Defensivas	Recorte de gastos	Reducción de costos y activos. También llamadas estrategias de reversión o reorganización
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización
	Liquidación	Vender activos de una empresa a su valor tangible

Adaptado de David (2013)

Anexo C: Tipos de estrategia según Porter

Tabla C1: Tipos de Estrategia según Porter

Tipo de Estrategia	Características
Estrategia de costos	Busca lograr competitividad a partir del control de costos en que se incurre para la prestación del servicio
Estrategia de diferenciación	Busca caracterizar de una manera especial el producto/servicio para lograr un alcance diferente en el usuario
Estrategia de segmentación	Definición de clientes a partir de expectativas y necesidades con el fin de concentrar recursos en un grupo particular

Adaptado de Londoño (2012)

Anexo D: Tipología de estrategia por Miles y Snow

Tabla D1: Tipología de estrategia por Miles y Snow

Tipo de estrategia	Características
Defensores	<ul style="list-style-type: none">• Especial enfoque en definir la relación entre producto, mercado y estructura baja en costes.• Directivos especializados en su área.• No necesitan grandes ajustes, pues no buscan oportunidades nuevas.• Estructura funcional y jerárquica.
Prospectores	<ul style="list-style-type: none">• Siempre atentos a nuevas oportunidades de mercado y seguir tendencias.• Propician el cambio.• Innovan sus productos y mercados.• Estructura divisional y descentralizadas
Analizadores	<ul style="list-style-type: none">• Es una mezcla de defensores (ante un entorno estable) y prospectores (ante entornos turbulentos).• Estructuras de tipo matricial.
Reactivos	<ul style="list-style-type: none">• No responden ante cambios del entorno.• Si surge la adaptación, se da de manera inconsistente.• Carecen de una estrategia

Adaptado de Lado (1997)

Anexo E: Modelos de planeamiento estratégico

Tabla E1: Modelos de planteamiento estratégico

Modelo estratégico	Autor (es)	Elementos / Pasos
Modelo de planeamiento estratégico	Fred David	Visión y misión
		Auditoría interna y externa
		Objetivos a largo plazo
		Generar, evaluar y seleccionar estrategias
		Implementar estrategias
		Medir desempeño
Proceso de planeación estratégica basada en marketing (1992)	Philip Kotler	Marketing Estratégico: Análisis de situación (interno y externo) , Fijación de objetivos, Formulación de estrategias
		Marketing Operativo: Programación y Ejecución
		Marketing Audit: Control
Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1979)	Michael Porter	El poder del cliente
		El poder del proveedor
		Los nuevos competidores entrantes
		La amenaza que generan los productos sustitutos
		La naturaleza de la rivalidad
Modelo de las 5 P's (1993)	Henry Mintzberg	Plan
		Pauta de Acción
		Patrón
		Posición
		Perspectiva
5 pasos para diseñar un plan estratégico formal (1980)	Terry Hill	Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas
		Analizar el entorno competitivo externo
		Analizar el entorno operativo interno
		Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades
		Implementar las estrategias

Anexo F: Matriz de evaluación de factores internos

Tabla F1: Matriz de evaluación de factores internos

1. Realizar una lista de los principales factores internos de la organización, empezando con las fortalezas para luego citar las debilidades. Asignarle un valor a cada uno de estos factores
2. Asignar a cada factor una ponderación del 0.0(sin importancia) al 1.0(muy importante). Considerar que se debe colocar mayor ponderación, los factores que tienen mayor relevancia en la organización. Todas las ponderaciones deben sumar 1.0
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor para determinar una puntuación ponderada de cada variable
5. Sumar puntuaciones ponderadas para tener suma total de las ponderaciones de la empresa.

Adaptado de David (2013)

Anexo G: Matriz de evaluación de Factores externos

Tabla G1: Matriz de evaluación de factores externos

1. Realizar una lista de los principales factores externos de la organización, empezando con las oportunidades para luego citar las amenazas. Asignarle un valor a cada uno de estos factores
2. Asignar a cada factor una ponderación del 0.0(sin importancia) al 1.0(muy importante). Considerar que se debe colocar mayor ponderación los factores que tienen mayor relevancia para la industria. Todas las ponderaciones deben sumar 1.0
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria
4. Multiplicar cada factor por su ponderación
5. Sumar puntuaciones ponderadas

Adaptado de David (2013)

Anexo H: Matriz FO-FA-DA-DO

Figura H1: Matriz FO-FA-DA-DO

MATRIZ FODA	Fortalezas: Lista de fortalezas identificadas	Debilidades: Lista de debilidades identificadas
Oportunidades: Lista de oportunidades identificadas	FO Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	DO Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas: Lista de amenazas identificadas	FA Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas	DA Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas

Adaptado de David (2017)

Anexo I: Matriz de Rumelt

Figura I1: Matriz de Rumelt

PRUEBAS					
ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
1	SI	SI	SI	NO	NO
2	SI	SI	SI	SI	SI
3	SI	SI	SI	SI	SI
4	SI	NO	NO	SI	NO
5	SI	SI	SI	SI	NO
6	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: D' Alessio (2015)

Anexo J: Matriz de planeamiento estratégico cuantitativo

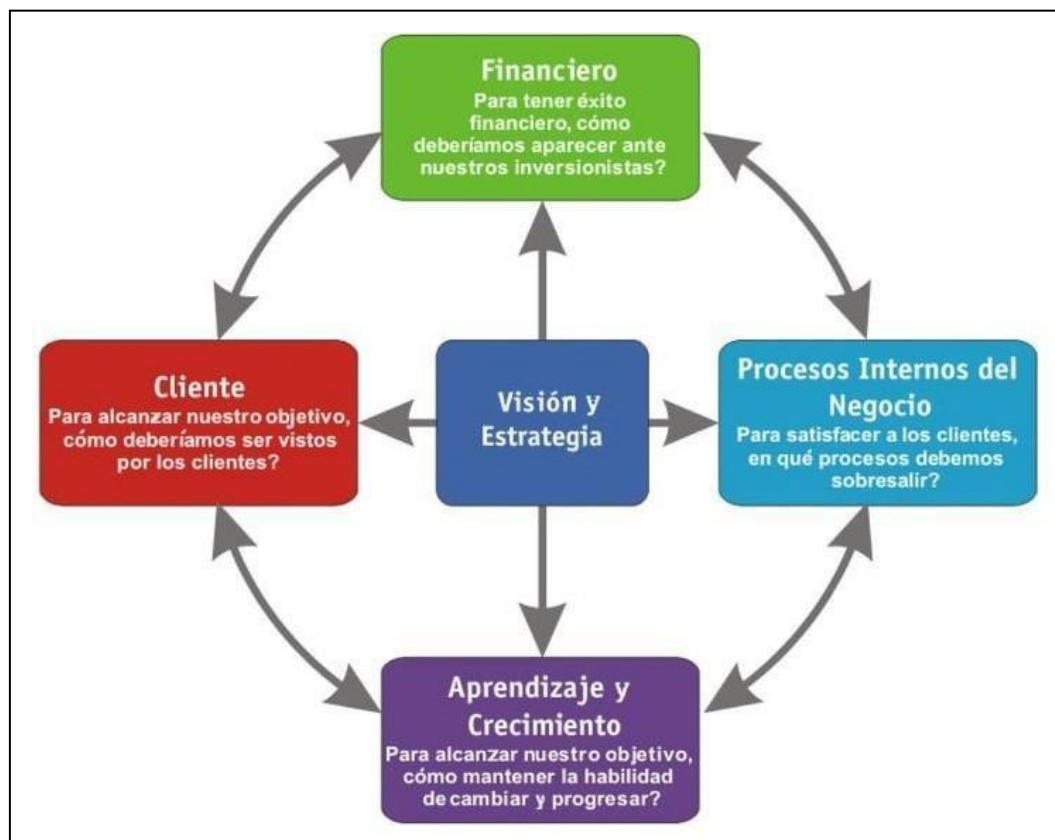
Figura J1: Matriz de planeamiento estratégico cuantitativo

<i>Factores clave</i>	<i>Valor</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
		<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Gerencia				
Marketing				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

Adaptado de David (2017)

Anexo K: Balanced scorecard

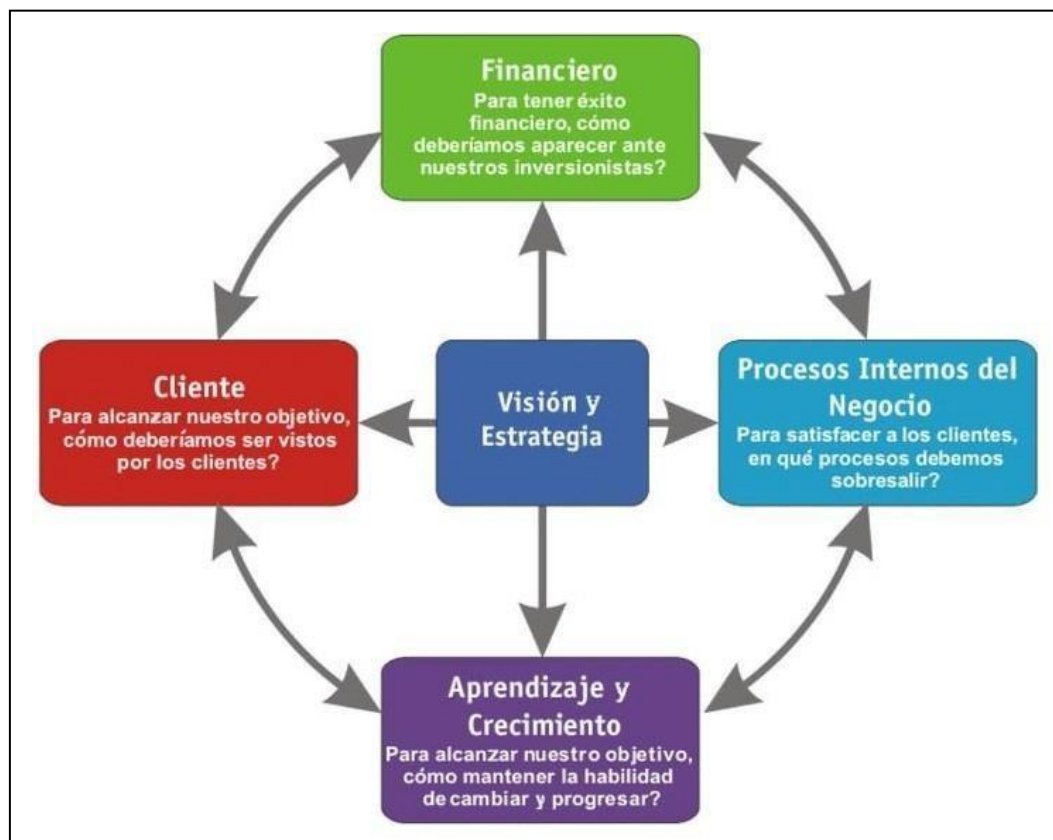
Figura K1: Balanced scorecard



Adaptado de Kaplan y Norton (1993)

Anexo L: 5 Fuerzas de Porter

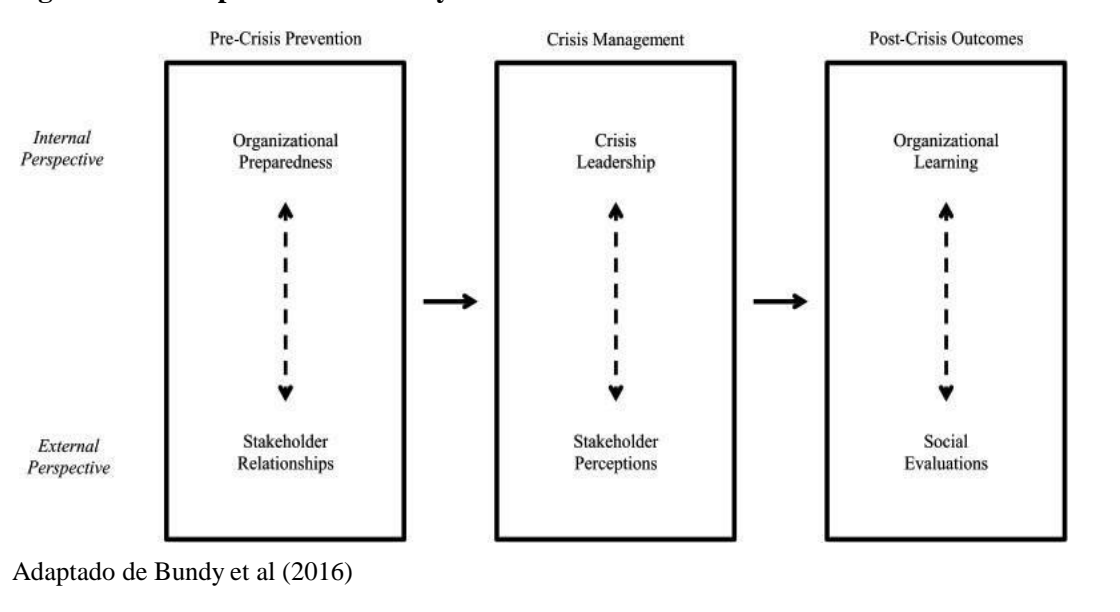
Figura L1: 5 Fuerzas de Porter



Adaptado de David (2013)

Anexo M: Perspectivas internas y externas de la crisis

Figura M1: Perspectivas internas y externas de la crisis



Anexo N: Tipos de servicios de Catering

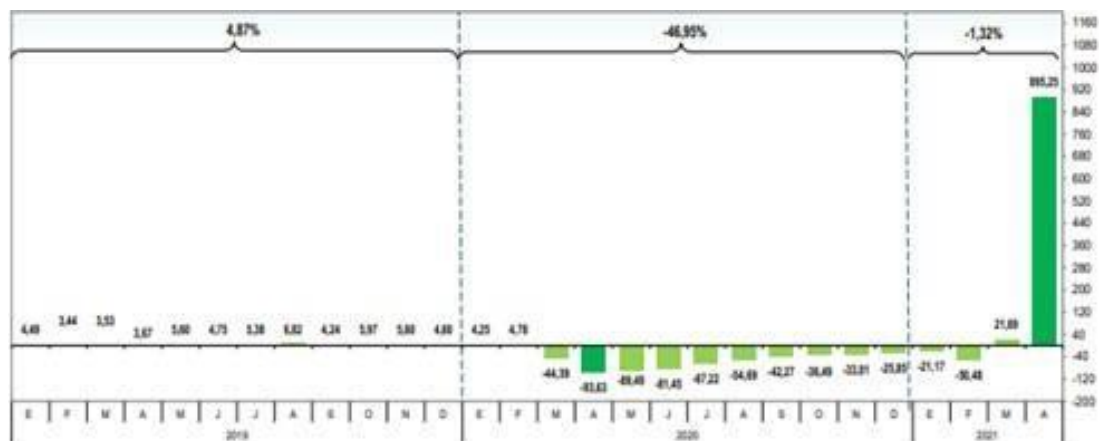
Tabla N1: Tipos de servicios de Catering

Tipo de Catering	Características Principales	Duración del servicio	Tipo de Comida
Catering Aperitivo	Aproximadamente 2 bocados por persona	15 a 30 minutos	Por lo general piqueos, brochetas, sándwiches, galletas etc.
Catering Brunch	Es un servicio que combina desayuno con almuerzo	Se suele dar a las 11am con una duración de máximo 1 hora y media	Pancakes, tostadas francesas, huevos fritos, bacon, etc.
Catering Vernissage	Aproximadamente 2 bocados por persona principalmente se da para inauguraciones de muestras artísticas	Depende del cliente	Incluye champagne y vino junto con los piqueos.
Catering Cocktail	Se calcula de 15 a 18 bocados por persona	Se suele dar entre las 11 am y la 1pm o de 7pm a las 9pm	La proporción de los bocadillos es: 2/3 dulces y 1/3 salados.
Catering de Recepción	Se calcula de 18 a 20 bocados por persona	Por lo general se suele dar a las 8pm con una duración aproximada de 3 horas.	La proporción de los bocadillos es: 2/3 dulces y 1/3 salados.
Catering Recepción Buffet	Se calcula de 18 a 20 bocados por persona	Por lo general se suele dar a las 8pm con una duración aproximada de 3 horas.	Platos fríos, calientes y guarniciones
Catering Banquete	Se calculan 6 bocados sin incluir la mesa dulce, mesa de entradas, mesa de platos fuertes etc.	Suelen tener una larga duración aproximadamente de 6 a 8 horas.	Incluye servicio de café, plato de entrada, plato fuerte, postre y bebidas de acompañamiento y de brindis.

Adaptado de InEventos (2019)

Anexo O: Evolución mensual de la producción del subsector restaurantes 2019 – 2021

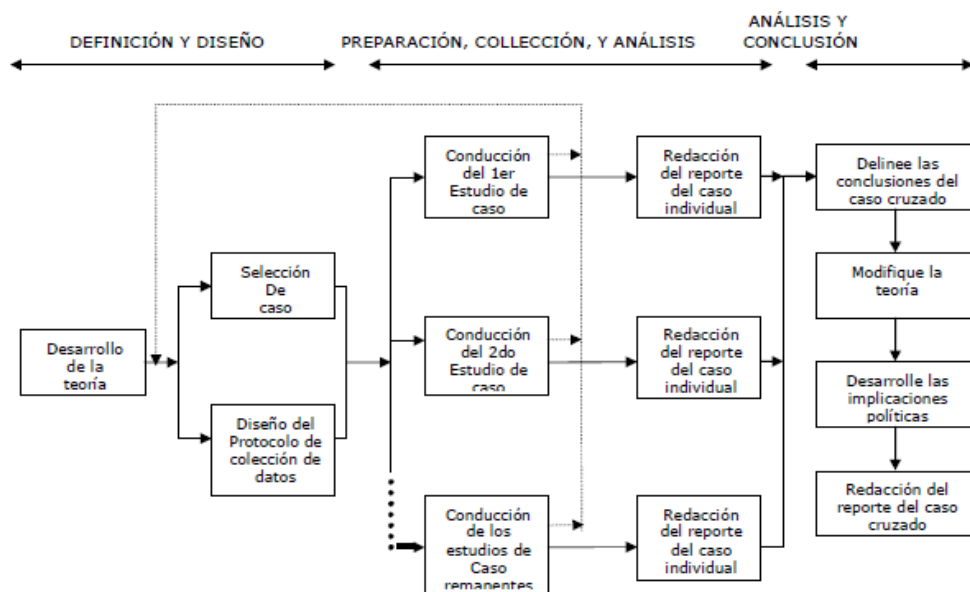
Figura O1: Evolución mensual de la producción del subsector restaurantes 2019 – 2021



Fuente: INEI (2021)

Anexo P: Modelo de estudio de caso según Yin

Figura P1: Modelo de estudio de caso según Yin



Adaptado de Yin (2003)

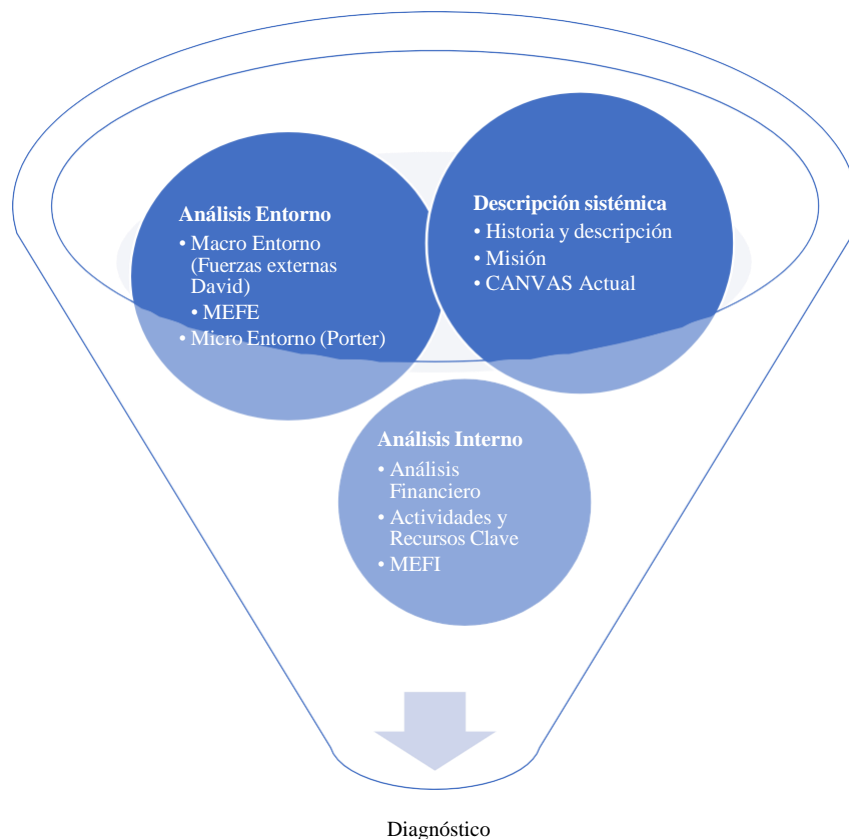
Anexo Q: Matriz de consistencia

Tabla Q1: Matriz de consistencia

Problema General	María José Catering, una microempresa de 20 años en el sector del catering, se ha visto expuesta a una disminución de sus ingresos en los últimos años debido a que cumplían con el desarrollo de sus diversas funciones en base a un plan estratégico ineficiente.			
Pregunta General	¿Qué plan estratégico se puede proponer para la microempresa unipersonal María José Catering que le permita superar la crisis en la que se encuentra?			
Objetivo General	Proponer un plan estratégico para la microempresa unipersonal María José Catering que le permita superar la crisis en la que se encuentra.			
Pregunta Específica	Objetivo Específico	Variables Dependientes	Variables Independientes	Herramientas
PE1: ¿Cómo aplicar los conceptos teóricos sobre microempresas y los modelos de análisis estratégico a una microempresa en crisis?	OE 1: Describir conceptos teóricos sobre microempresas y los modelos de análisis estratégico de empresas unipersonales en crisis.	Estrategia	Modelos estratégicos de diversos autores	Revisión de literatura (más específicos TEMAS)
PE 2: ¿Cuáles son los principales cambios de tendencia del segmento catering a nivel Lima Metropolitana que pueden explicar la disminución de las ventas de María José Catering?	OE 2: Conocer las nuevas tendencias de consumo del sector catering generadas por la crisis por COVID-19 en Lima Metropolitana	Demanda del Catering	Impacto económico del COVID-19, Competidores, Tendencias de consumo, Reactivación Económica, Protocolos de Bioseguridad, Expectativas de los consumidores	Revisión de literatura
				Encuestas
PE 3: ¿Qué estrategia podría proponerse para la empresa María José Catering?	OE 3: Diseñar una propuesta estratégica para la microempresa María José Catering en crisis	Planeamiento Estratégico	Recursos y capacidades de la microempresa, COVID-19 y su impacto organizacional, Innovación, Experiencia, Formación, Antigüedad	Entrevistas a expertos y entrevistas a actores de la microempresa
PE 4: ¿Cómo se podría implementar mecanismos de trazabilidad para gestionar el plan estratégico propuesto?	OE 4: Plantear mecanismos de trazabilidad para gestionar el plan estratégico propuesto	Plan de trazabilidad	BSC (Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje)	Revisión de literatura sobre BSC - Kaplan & Norton

Anexo R: Análisis estratégico

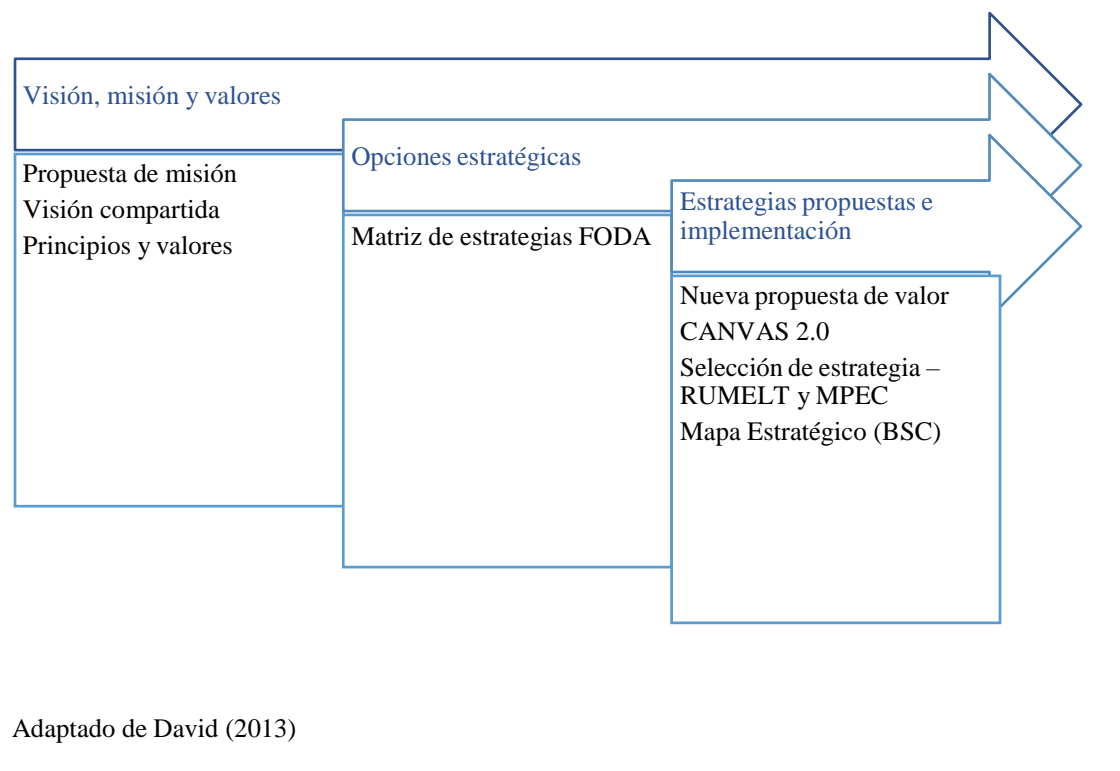
Figura R1: Análisis estratégico



Adaptado de David (2013)

Anexo S: Planteamiento estratégico

Figura S1: Planteamiento estratégico



Anexo T: Tabla de entrevistados

Tabla T1: Tabla de entrevistados

Tipo de Entrevista	Entrevistado	Datos del Entrevistado	Aporte a la investigación
Actores primarios	Monica Barrenechea	Dueña de la empresa/Emprendedora	Análisis interno e historia de la empresa
	Hector Bay	Hijo de la dueña/Administración hotelera	Análisis interno e historia de la empresa
	Martin Bay	Hijo de la dueña/Administración hotelera	Análisis interno e historia de la empresa
Clientes	Alina Hoyos	Cliente evento familiar	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Carlos Yuta	Cliente evento familiar	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Maria Elena Rodriguez	Cliente catering institucional	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Sandra Carpio	Cliente catering institucional	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Andre Pineda	Menaje	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Daniel Visso	Cliente catering corporativo	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Rosangela Santillán	Cliente catering institucional	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Jaime Gutierrez	Cliente catering institucional/ evento familiar	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Maritza Perez Veliz	Buffet a domicilio	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
	Rubén Casas	Menaje	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas
Sheyla Castro	Cliente Institucional	Experiencias con el servicio/Nuevas tendencias y expectativas	
Proveedores	Sol Campos Zapata	Proveedor de decoraciones	Planificación de la dueña con servicios o productos adquiridos/ Abastecimiento/Distribución
	Adriano Chuquiuanca Neyra	Proveedor de toldos y sillas	Planificación de la dueña con servicios o productos adquiridos/ Abastecimiento/Distribución
	Oscar Marreros Gal	Proveedor de alimentos y bocaditos	Planificación de la dueña con servicios o productos adquiridos/ Abastecimiento/Distribución
	Maria Elizza Bendezú	Proveedor de decoraciones y mesas temáticas	Planificación de la dueña con servicios o productos adquiridos/ Abastecimiento/Distribución
	Eduardo Avalos	Proveedor de sonido y video	Planificación de la dueña con servicios o productos adquiridos/ Abastecimiento/Distribución

Tabla T1: Tabla de entrevistados (continuación)

Tipo de Entrevista	Entrevistado	Datos del Entrevistado	Aporte a la investigación
Expertos	Andrés Rodríguez	Encargado del área de cocina de investigación de Acurio Restaurantes	Tendencias gastronómicas/Protocolos de salubridad en el sector/Gestión de crisis en el sector a partir del COVID-19
	Bratzo Vergara	Cuenta con una Diplomatura en Gastronomía y Marketing de Servicio Hospitalarios de Le Cordon Bleu Perú/Chef corporativo de Tanta	Tendencias gastronómicas/Protocolos de salubridad en el sector/Gestión de crisis en el sector a partir del COVID-19
	Renato Malchichahua	Profesor de la Escuela Gastronómica D'Gallia/Consultor en Innovación Gastronómica y Coach Empresarial.	Tendencias gastronómicas/Protocolos de salubridad en el sector/Gestión de crisis en el sector a partir del COVID-19
	Zorim Wong	Gerente de Operaciones en Los Choris-Ecuador.	Tendencias gastronómicas/Protocolos de salubridad en el sector/Gestión de crisis en el sector a partir del COVID-19
	Jose Salazar	Comunicador y periodista, especialista en reputación corporativa.	Gestión de crisis

Anexo U: Guías de entrevista a actores primarios

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto en el cual buscaremos diseñar una propuesta estratégica que permita a la empresa unipersonal María José Catering adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas del sector a partir de la crisis generada por el COVID-19.

Antes de iniciar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información que nos brinde. ¿Está de acuerdo?

El objetivo de esta entrevista es conocer las prácticas y lineamiento de la empresa frente al sector del catering, desde su fundación hasta la actualidad, para poder obtener información que nos permita diseñar el plan estratégico anteriormente mencionado.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde se utilizará para fines académicos sin perjudicar al entrevistado.

Alcances iniciales

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuáles eran sus funciones dentro de la organización?

Historia de la organización

1. Cuéntenos sobre María José Catering, ¿Cómo nació?
2. ¿Qué le motivó a formar parte de María José Catering?
3. ¿Cuál fue el propósito de María José Catering en sus inicios?
4. ¿Cómo fue variando el tipo de servicios?
5. ¿Qué tipo de servicio ofreció en los primeros años?
6. ¿Qué tipo de servicio ofreció en los últimos años?

Características de la organización:

1. ¿Cuáles eran los principios y valores que tenía inicialmente la empresa?
2. ¿Cuáles considera que eran las principales características del servicio de MJ Catering?
3. ¿Cuáles son las fortalezas de María José Catering?

4. ¿Cuáles son las debilidades de María José Catering?
5. ¿Con qué activos cuenta la empresa?
6. ¿Los activos que posee la empresa son de uso exclusivo para las actividades del negocio?

Planeamiento:

1. ¿Qué tiempo tomaba aproximadamente en planear un evento?
2. ¿Usted tenía un cronograma de actividades establecido para organizar los eventos?
3. ¿Cuáles eran las actividades que realizaba desde que acordaba con un cliente la prestación de un servicio?
4. ¿Contaba con stock de seguridad de los principales insumos que usted utilizaba para los eventos? Es decir, ¿contaba con materiales de reserva o se abastecía de acuerdo a los contratos que iba asumiendo?
5. De los eventos mencionados anteriormente, ¿Cuál es el que le demandaba mayor tiempo en organizarlo?

Considerando que ha brindado eventos de distintos tamaños:

6. ¿Qué actividades particulares conlleva realizar un evento pequeño?
7. ¿Qué actividades particulares conlleva realizar un evento grande?
8. ¿La motivación que tenía por un evento grande era la misma que un evento pequeño?

Clientes:

1. ¿De qué manera la contactaban los diversos clientes?
2. Como es de conocimiento hace 20 años no existían las redes sociales y los celulares eran un “privilegio” para las personas, ¿Qué estrategias de publicidad tenía?
3. ¿Considera que cuenta con una cartera de clientes?
4. ¿Ha tenido algún inconveniente considerable con algún cliente?
5. Haciendo un balance aproximado de los eventos que ha brindado en los 20 años de la empresa, ¿Qué tipo de evento es el que ha sido más demandado a la empresa?
6. ¿Cómo considera que ha sido su relación con sus clientes?

Respecto al servicio:

7. ¿Cuál es el método de pago que tenía con sus clientes?
8. ¿Usted tiene una oferta limitada o puede adaptarse en función de los requerimientos del cliente?

9. Actualmente, ¿De qué manera puede un posible cliente enterarse del servicio de MJC?
10. Por favor, si le fuese posible facilitarnos el contacto de sus principales clientes para poder entrevistarlos para efectos de la investigación.

Competidores:

1. ¿Quiénes eran sus principales competidores?
2. ¿Cómo conoció a estos competidores?
3. ¿Qué diferencias existía entre el servicio que brindaban sus principales competidores y usted?
4. ¿Alguna vez imitó a sus competidores en alguna actividad o proceso?
5. ¿Alguna vez realizó una alianza con algún competidor para poder brindar un evento de mayor envergadura?

Si la respuesta es sí

6. ¿Qué tipo de evento fue?
7. ¿Qué actividad o servicio cumplió usted y cuál la empresa asociada?
8. ¿Tuvo algún percance en esta alianza?
9. ¿Qué podría rescatar de dicho servicio brindado?

Proveedores:

1. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
2. ¿Qué tipo de servicio contrataba con ellos?
3. ¿De qué manera los seleccionó para que provean a su empresa?
4. Si en algún momento han fallado con la prestación del servicio, ¿contaba con algún plan de contingencia?
5. ¿Ha tenido alguna queja relacionada con el servicio de alguno de sus proveedores?
6. ¿Los proveedores con los que trabaja también abastecen a otra empresa del mismo rubro?
7. ¿Qué método de pago mantiene con los proveedores?
8. Por favor nos gustaría que pudiera brindarnos algunos contactos de los proveedores para entrevistarlos para efecto de la presente investigación.

Sra. Mónica, muchas gracias por su tiempo. Próximamente nos comunicaremos con usted para poder realizarle una nueva entrevista.

Motivaciones (Solamente para la dueña):

1. ¿Cómo ve el negocio de aquí a cinco años?
2. ¿Qué rol le gustaría tener?
3. ¿Considera que el rubro en el que se encuentra la empresa exige que innove constantemente?
4. ¿Usted considera que marcaba tendencias en el rubro del catering o más bien se adaptaba?
5. ¿Hasta qué punto usted dejaría que la empresa innove?

Profesionalización (Solamente para la dueña):

1. Para usted, ¿Qué significa la profesionalización de un negocio?
2. ¿Considera usted que la profesionalización de una microempresa es importante?
3. ¿Conoce casos de éxito de microempresas que crecieron en base a la profesionalización?
4. ¿Cuál considera que son los límites que tiene su negocio actualmente?
5. ¿De qué manera considera que la profesionalización de su negocio puede lograrse?

Anexo V: Cuadro de resultados de entrevista a actores primarios

Tabla V1: Cuadro de resultados de entrevista a actores primarios

Variables	Principales respuestas
Presentación de la empresa	<p>La empresa por ser unipersonal solamente ha tenido en planilla a la dueña.</p> <p>La dueña posee habilidades para vender, convencer y persuadir a sus clientes. Es una estrategia empírica ya que si tiene presente el tema de capacitación para sus proveedores y también conoce técnicas de marketing (boca a boca) para recomendar sus servicios.</p> <p>Posee 5 proveedores, de los cuales mantiene una relación de confianza y muy cercana durante años. 3 de ellos son informales y 2 son formales.</p> <p>Los clientes tienen la imagen de la dueña como una persona extremadamente puntual y que cumple con los contratos que ofrece.</p> <p>En los primeros años ofrecía eventos familiares y en los últimos años se enfocó en los coffee breaks institucionales.</p> <p>Los activos principales que posee la empresa unipersonal es una Camioneta tipo Van y un local ubicado en Lince, Lima Perú.</p> <p>La contabilidad se lleva con una contadora particular.</p> <p>Los objetivos del negocio eran los objetivos personales de la dueña.</p> <p>No tiene presencia en redes sociales.</p>
Planeamiento	<p>La duración de la organización de los eventos dependía de la naturaleza del mismo. Si era un evento con mayor logística y mayor cantidad de invitados, usualmente se planificaba con una semana y media de anticipación. Para eventos pequeños de dos a tres días.</p> <p>La comunicación con proveedores era de manera presencial y vía telefónica.</p> <p>La empresa cuenta con un registro de ingresos y egresos de manera informal.</p> <p>No se contaba con un stock de seguridad sobre los insumos para utilizar en los eventos. Se abastecía por cada evento a realizar.</p> <p>Los eventos pequeños por lo general los realizaba la misma dueña de la empresa, y para eventos se contrataba personal.</p> <p>Los eventos grandes demandaban mayor carga emocional que los pequeños. Por lo que en los últimos años, la dueña prefería realizar eventos más pequeños, pues no comprometían su salud física y mental.</p>
Clientes	<p>La comunicación y, por tanto, la contratación de los servicios se daba a través del teléfono, vía correo electrónico y presencialmente.</p> <p>Las estrategias de publicidad utilizadas en mayor proporción era la recomendación boca a boca. Las referencias eran sumamente importantes y el cumplimiento del contrato a cabalidad de la dueña eran el principal atractivo, pues daban la confianza.</p> <p>Cada evento tenía sus particularidades, pero la resolución de problemas era una habilidad blanda sumamente necesaria para poder solucionar cualquier inconveniente que los clientes tuvieran.</p> <p>La relación con los clientes siempre ha sido de suma confianza y transparencia.</p> <p>La personalización de cada evento depende bastante del tipo de evento. Para un evento familiar es bastante importante seguir los planes e ideas que tiene el cliente, pero también que la persona confíe en las recomendaciones de la dueña. Sin embargo, para un evento institucional, se quiere especificaciones que la misma entidad da y se deben seguir sistemáticamente.</p> <p>Actualmente, la única manera en que la empresa pueda prospectar clientes es a través de las carteras de clientes con que la empresa ya cuenta.</p>

Tabla V1: Cuadro de resultados de entrevista a actores primarios (Continuación)

Variables	Principales respuestas
Competidores	<p>La oficina de la empresa se encontraba estratégicamente a diez minutos de la competencia. Así, los principales competidores se encontraban en la Av. Canadá, pues se concentraban todos en una misma calle. La dueña relata que empezó ella trabajando en unos de esos lugares y poco a poco fue ahorrando para empezar su propia empresa. Lo más elemental al momento de observar las diferencias con la competencia es el hecho de que MJC cumplía con el contrato a cabalidad que se les ofrecía a los clientes. Otro factor importante a considerar era que los insumos que se usaban para la elaboración de la comida y bebidas era de calidad.</p> <p>No se tiene un mapeo de actores relevantes que interactúan con la empresa.</p> <p>Se buscó durante un tiempo tener algún tipo de alianza estratégica con otra empresa, pero no se encontraba una de confianza.</p>
Proveedores	<p>Los principales proveedores de la empresa se encuentran en el rubro de: decoraciones, flores, luces y toldos, filmación y video.</p> <p>Una estrategia implícita de la empresa era crear relaciones de largo plazo con los proveedores para construir aprendizaje en conjunto y evitar la contratación y selección de nuevos.</p> <p>Los contratos no eran explícitos con los proveedores, por lo que la confianza era de suma relevancia para hacer el negocio.</p> <p>Las quejas sobre los proveedores siempre se resolvían con algún descuento sobre el pago final.</p>

Anexo W: Guía de entrevista a clientes

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto en el cual buscaremos diseñar una propuesta estratégica que permita a la empresa unipersonal María José Catering adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas del sector a partir de la crisis generada por el COVID-19.

Antes de iniciar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información que nos brinde. ¿Está de acuerdo?

El objetivo de esta entrevista es conocer sus percepciones y expectativas hacia el servicio de la empresa María José Catering así como también recoger su experiencia como consumidor del servicio que la mencionada empresa brindaba, todo esto con el fin de obtener información que nos permita diseñar un plan estratégico para la reactivación de esta microempresa.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde se utilizará para fines netamente académicos.

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

¿Cuál es su nombre y apellido y a que se dedica actualmente?

General - catering

¿Cómo ve la industria del catering el día de hoy?

¿Qué tendencias cree que existen?

¿Cuáles son los principales cambios que ha tenido? ¿Se dieron antes del COVID?

Contacto

¿Cómo se enteró de la empresa?

¿Cómo se contactaba con la empresa?

¿Cuál fue su impresión al contactar con la empresa por primera vez?

Servicio en sí

¿Cuántas veces ha contratado el servicio de María José Catering?

¿Qué tipos de servicio contrató en la empresa?

¿Qué lo motivó a elegir contratar el servicio por primera vez?

¿Cómo se sintió luego de haber experimentado el servicio?

¿Cómo calificaría la relación calidad-precio del servicio?

¿Qué facilidades de pago le daba María José Catering?

Después del primer servicio ¿qué característica del servicio lo impulsó a contratar a la empresa nuevamente?

¿El servicio superó sus expectativas?

Percepciones

¿Hubo algo que no le gustó del servicio?

¿Qué reacciones recibía de parte de sus invitados?

¿Ha contratado a otra empresa de catering para sus eventos?

Si en algún momento has consumido el mismo servicio en otra empresa similar, ¿Cuál es la principal diferencia que existe entre el resto de empresas a María José Catering? ¿Qué tiene María José Catering que la diferencia a otras empresas? ¿Qué podría aprender la microempresa de ellas?

Del 1 al 10 ¿cuán satisfecho(a) quedo con el servicio?

¿Ha recomendado a otras personas la empresa?

¿De qué manera recomienda María José Catering?

Expectativas

A partir del nuevo escenario generado por el Covid-19:

¿Considera que María José Catering podría seguir operando bajo este nuevo contexto? ¿De qué manera? ¿Qué oportunidades hay?

¿Usted ha tenido oportunidad de ver bajo este nuevo contexto la entrega del servicio de catering? ¿Cómo es?

¿Qué le gustaría que la empresa le ofreciera?

Imagine que tiene un evento próximo y debe contratar un servicio de catering: ¿Cuáles son los principales requerimientos que le pediría a la empresa?

¿Consideraría contratar el servicio a partir de las nuevas restricciones por Covid-19? ¿Para qué tipo de evento?

¿Algún comentario o sugerencia que le gustaría ofrecer para terminar con la empresa?

Anexo X: Cuadro de resultados de entrevista a clientes

Variables	Principales respuestas
Contacto con la empresa	<p>La empresa ha tenido diferentes tipos de clientes como trabajadores públicos, privados e independientes.</p> <p>Los clientes de MJ Catering conocieron a la empresa por distintas circunstancias siendo las que más se repiten: Por que asistió a un evento organizado por MJ Catering y le gusto el servicio, por recomendación directa, y por cercanía con el local de la empresa</p> <p>Los clientes de MJ Catering has solicitado diferentes servicios siendo los más repetidos: Cumpleaños, eventos sociales, coffee breaks, catering institucional y pequeñas reuniones.</p> <p>MJ Catering ofrecía como facilidad de pago el 50% por adelantado y el 50% restante al terminar el evento.</p> <p>La mayoría de clientes de MJ Catering han sido constantes en contratar el servicio de esta empresa. Se podría decir que se ha fidelizado a estos clientes.</p>
Expectativas, percepciones y motivaciones del servicio	<p>El motivo de fidelización con la empresa parte de la calidad de atención, la calidad de los productos y los precios justos.</p> <p>La primera vez que contrataron el servicio este supero sus expectativas.</p> <p>Están conformes con el servicio recibido y lo califican de excelente no solo en calidad sino en productos.</p> <p>La principal diferencia entre la competencia y esta empresa es la ausencia de publicidad y el no poder organizar eventos grandes. Así también el tema de la industrialización del servicio.</p>
Valor agregado de la empresa	<p>El valor agregado del servicio es la excelente atención de la dueña, la señora Mónica Barrenechea, y la calidad de los productos.</p>
Capacidades y recursos de la empresa	<p>La totalidad de los clientes entrevistados concuerdan que la relación precio-calidad era excelente.</p> <p>Una de las oportunidades de mejora de la empresa es la publicidad y como esta utiliza el marketing para ofrecer sus servicios</p>
Nuevas expectativas sobre la adaptación de la empresa	<p>Las principales tendencias son los alimentos envasados, cartas más simples (de 4 a 7 platos), reducción de desechos, uso de material biodegradable (bolsas, envases, empaques etc.) y la nueva necesidad de comer en casa.</p> <p>Los clientes de MJ Catering mencionan que las oportunidades de negocio de la empresa seria utilizar sus activos y su expertise para armar boxes de detalles personalizados para distintas fechas conmemorativas (día del padre, de la madre, del maestro etc.) y que para diferenciarse de la competencia lleven bocaditos hechos por la Sra. Mónica y entregados en la puerta del cliente o según lo que requiera.</p> <p>El cumplimiento de los protocolos de seguridad y salubridad son indispensables para si quiera pensar en contratar un servicio de catering</p> <p>Los clientes de MJ Catering mencionan que les gustaría comunicarse con la empresa mediante redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn etc...) y que también sería bueno tener una página web.</p>

Anexo Y: Guía de entrevista a proveedores

Buenas noches. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto en el cual buscaremos diseñar una propuesta estratégica que permita a la empresa unipersonal María José Catering adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas del sector a partir de la crisis generada por el COVID-19.

Antes de iniciar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información que nos brinde. ¿Está de acuerdo?

El objetivo de esta entrevista es conocer su relación comercial con la empresa María José Catering así como también recoger sus percepciones acerca del servicio que la mencionada empresa brindaba todo esto con el fin de obtener información que nos permita diseñar un plan estratégico para la reactivación de la microempresa.

Finalmente, nos gustaría agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información que usted brinde se utilizará para fines netamente académicos sin perjudicar al entrevistado.

Alcances iniciales:

¿Cuál es su nombre completo?

¿A qué se dedica?

¿Cuál es el nombre de su empresa?

¿Qué tipo de empresa es o era?

¿A qué se dedica su empresa?

¿Su empresa sigue en el mismo rubro o ha cambiado de negocio? Si cambio, ¿a qué negocio se dedica actualmente?

¿Porque decidió cambiar de rubro?

¿Fue difícil este cambio de rubro?

¿Cómo lo afrontó?

Bajo el contexto actual ¿considera que puede volver a su rubro inicial?

Relación Comercial:

¿Cómo inició su relación con María José Catering?

¿Se considera un proveedor estratégico?

¿Cómo fue la relación contractual con María José Catering?

¿Trabajaban por evento o bajo un contrato?

¿Tuvo algún problema?

Si la respuesta anterior fue sí ¿Qué problema fue?

¿Cómo lo solucionaron?

¿Tuvo alguna repercusión en un evento o fue más un tema interno entre proveedor y empresa?

¿Durante cuánto tiempo fue proveedor de María José Catering?

¿Qué tan frecuente era su relación?

¿Qué cantidad de servicios le brindaba a María José Catering en un mes aproximadamente?

¿Qué servicio le brindaba a María José Catering? y ¿Cuál era su función dentro de los eventos?

Si pudiera comentarnos ¿Cuál era el rango de precios que usted cobraba por servicio?

¿Se podría decir que la relación con MJC era en base a la confianza?

¿Sus valores como empresa se alineaban a los valores de MJC?

¿Qué puede resaltar de la dueña en tanto a personalidad para dirigir su empresa?

¿Qué es lo que más recuerda de trabajar con MJC?

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar con MJC?

¿Qué es lo que quizás no le gustaba tanto de trabajar con MJC?

¿Considera que su relación fue provechosa? ¿Por qué?

¿Qué fue lo que usted aprendió al trabajar con MJC?

¿Le sirvió lo aprendido para tomar decisiones en su empresa?

Si tuviera que calificar su relación comercial del 1 al 10 donde 1 es improductiva y 10 sumamente productiva ¿qué puntuación le pondría usted?

¿Cuándo fue la última vez que trabajó como proveedor con María José Catering?

¿Cómo fue la experiencia?

¿Que rescata usted de trabajar con MJC?

Calidad del servicio de MJC:

¿Cómo define usted calidad del servicio?

¿Es importante para usted la calidad?

¿Cómo define usted la calidad de su servicio?

¿Cómo mide la calidad de su servicio y en base a qué criterios?

¿Qué opina sobre la calidad del servicio que brindaba María José Catering?

¿Recibía algún “pedido especial” por parte de María José catering sobre el producto o servicio brindado por usted?

Si tuviera que poner un puntaje a la calidad del servicio de MJC del 1 al 5 donde 1 es baja calidad y 5 es alta calidad ¿Qué puntaje le pondría usted?

¿Cuál cree que son las fortalezas y debilidades de MJC?

¿Cree usted que es posible brindar un servicio de alta calidad a un precio bajo?

¿Está el precio relacionado con la calidad del servicio que se ofrece?

Si tuviera que describir a MJC en una sola cualidad ¿cuál sería?

Competencia:

¿Conoce a la competencia de MJC?

¿Brindaba usted el mismo servicio a otras empresas de catering?

Si la respuesta fue si, ¿con que frecuencia?

¿Cuáles eran los nombres de las demás empresas?

¿En qué se diferenciaba el servicio que le brindaba a estas empresas sobre el que le brindaba a María José Catering?

Si pudiera nombrar 3 diferencias ¿Cuáles serían?

¿Qué pudo observar que hacia la competencia que MJC no hacia?

¿Considera que MJC puede aplicar esas diferencias a sus operaciones?

¿Qué productos o servicios innovadores observo que brindaba la competencia que MJC podría aplicar a su cartera de productos / servicios?

Experiencia de trabajo y Recomendaciones:

En general ¿Cómo describiría la experiencia de trabajar como proveedor con María José Catering? ¿Por qué?

¿Volvería a trabajar con MJC como proveedor estratégico?

¿Considera usted que MJC puede afrontar esta crisis y salir de ella sosteniéndose en sus fortalezas?

Finalmente, desde su experiencia ¿Cómo cree que la empresa pueda mejorar en sus servicios?

Anexo Z: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 1 (María Eliza Bendezú)

Tabla Z1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 1 (María Eliza Bendezu)

Variables	Principales respuestas
Alcances Iniciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee una microempresa llamada María Eliza Eventos y decoraciones. 2. Se dedica a decorar eventos como quinceaños, bodas o eventos afines. 3. Sí continúa en el mismo rubro aunque para eventos pequeños.
Relación Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 4. La relación comercial inicio hace más de 4 años cuando coincidieron en un evento social. 5. Se considera un proveedor estratégico ya que la decoración es fundamental para cualquier tipo de evento desde el más simple al más complejo. 6. El modo de trabajo era según la demanda, por evento. 7. No hubo ningún problema con la empresa durante los 4 años que trabajamos. 8. Usualmente MJC me contrataba para encargarme de la decoración de sus eventos. 9. Todos los fines de semana habían eventos a los que MJC me llamaba para ser parte. 10. El rango de precios era muy variado y dependía mucho de lo que se necesitaba. 11. La relación con MJC siempre fue en base a confianza, me sentía parte de la familia y siempre estaban dispuestos a escuchar otras formas de hacer las cosas para darle a sus clientes lo mejor 12. Definitivamente mis valores como persona se alinearon perfectamente con los valores de Mónica y de MJC de ahí la razón de la duración de nuestra amistad y relación comercial. 13. De Mónica resalto mucho su paciencia y su tenacidad. 14. Lo que más recuerdo de trabajar con MJC es la confianza en las decisiones que se tomaban y que todos estábamos muy cómodos. 15. No hay nada que no me haya gustado de trabajar con MJC, todo estuvo siempre muy bien. 16. En tanto a como me beneficié de la relación comercial con MJC pues o sea, hubo un buen engranaje entre lo que era el catering y lo que era las decoraciones. a nivel de profesional, fue mucho crecimiento, me sirvió bastante y pienso que también para la empresa. siempre, siempre confió en mí. el aprender a trabajar en equipo, el, aprendí a, a trabajar a presión.
Calidad del Servicio de MJC	<ol style="list-style-type: none"> 17. Defino la calidad como entregar algo para el cliente que supere sus expectativas o que como mínimo las cumpla a cabalidad. 18. La calidad lo es todo cuando se da un servicio 19. En mi empresa se mide la calidad en base a la satisfacción del cliente. 20. En tanto a la calidad del servicio de MJC resalto la organización, el orden. el manejo de los tiempos. para hacer todo el servicio, es muy importante ese punto. La responsabilidad, cumplir lo que exige el cliente. 21. La Sra. Mónica era muy incisiva en que entregue todo lo que el cliente exigía, que cumpla a cabalidad todo lo que al cliente se le había ofrecido. 22. Para mí la calidad del MJC es un 4.5 pero solo porque no creo en la perfección. 23. Considero que el principal factor diferencial es la entrega, la responsabilidad y el orden que siempre tuvo MJC para atender a sus cliente

Tabla Z1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 1 (Maria Eliza Bendezú (continuación)

Variables	Principales respuestas
Competencia	<p>24. He trabajado con otras empresas de catering ocasionalmente</p> <p>25. Les brindaba el mismo servicio que a MJC.</p> <p>26. La frecuencia era 2 veces al mes y por lo general los inicios de mes.</p> <p>27. La principal diferencia con su competencia es que MJC no supo reinventarse, capacitarse ni adaptarse a las nuevas tendencias.</p> <p>28. Existen empresas más constituidas y con más recursos y clientes.</p> <p>29. La apertura a la innovación es algo que los competidores tienen.</p> <p>30. La competencia innovaba en los productos pero también en los procedimientos de entrega y repartición de los bocaditos y platos.</p>
Experiencia de trabajo y recomendaciones	<p>31. La experiencia fue muy enriquecedora para ambas partes, tuvimos muchos trabajos juntas y siempre aprendí algo nuevo.</p> <p>32. Definitivamente volvería a trabajar con MJC.</p> <p>33. MJC tiene fortalezas difícil de encontrar en empresas grandes como la confianza al ser una empresa familiar por lo que sí creo que pueden salir de esto, es mas podemos salir.</p> <p>34. Lo que le recomiendo a MJC es que se capacite en nuevas tendencias y que está pidiendo el mercado para estar a la vanguardia.</p>

Anexo AA: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 2 (Eduardo Ávalos)

Tabla AA1: Cuadro de resultados de entrevistas a proveedor 2 (Eduardo Ávalos)

Variables	Principales Respuestas
Alcances Iniciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un emprendimiento llamado Producciones Avalos 2. Se dedica principalmente al servicio de fotografía, filmaciones, equipos de sonido, ecran, togas y todo lo que concierne a eventos o ceremonias. 3. Sí continúa en el rubro aunque con mucha menor demanda por la pandemia.
Relación Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 4. La relación comercial inicio cuando coincidieron en una reunión social que justamente había organizado MJC. 5. Me considero un proveedor estratégico e irremplazable por toda la trayectoria. 6. La relación comercial se daba por evento aunque muchas veces prefería trabajar con MJC que si me llamaban de otra empresa de catering. 7. Nunca hubo problemas 8. Con MJC tuve una relación de casi mas de 20 años 9. Mi misión era ofrecerles todo lo referente al rubro de fotografía, filmación para todos los eventos que MJC atendía. 10. Usualmente MJC me contactaba para apoyar en un evento que a la semana podían ser 2 o 4. 11. El rango de precios que manejaba eran accesibles y Mónica nunca me rebajo los precios. 12. Yo me siento muy agradecido con MJC y con Mónica ya que con una relación comercial de 20 años hemos formado un lazo de amistad que se basa en la confianza y pues yo me sentía en familia trabajando para Mónica. 13. Lo que más recuerdo de trabajar con MJC es que me sentía parte de una gran familia en la que todos podíamos opinar y en la que todos buscábamos un fin común: la felicidad del cliente. 14. Mis valores como persona siempre estuvieron alineados a lo que la empresa buscaba de mí y eso me reconfortó mucho. 15. Aprendí mucho en mí tiempo trabajando con MJC, la empatía, el saber leer a las personas para ver sus preocupaciones y atenderlas para que puedan disfrutar sin preocuparse de más.

**Tabla AA1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 2 (Eduardo Ávalos)
(continuación)**

Variables	Principales Respuestas
Calidad del Servicio de MJC	<p>16. Considero que la calidad es el hacer bien las cosas, como si las hiciera para mí mismo.</p> <p>17. La calidad es muy importante porque los clientes esperan algo bueno y de calidad.</p> <p>18. La calidad en mi servicio la mido cuando le envié las grabaciones y las fotos a los clientes y ellos quedan muy agradecidos.</p> <p>19. La calidad del servicio de MJC es sorprendente, yo he sido parte de muchos de sus eventos y me sorprendía como todo llegaba a la hora, correctamente ordenado e incluso los clientes y sus invitados hablaban de eso porque como yo me encargaba de la grabación podía escucharlo conversando sobre lo bueno que era el servicio.</p> <p>20.</p> <p>21. La calidad del servicio de MJC es un 5 para mí.</p> <p>22. Muchas empresas hacen las cosas por cumplir pero MJC va mas allá al punto de estar siempre pendiente de las preocupaciones de los clientes para que estos solo disfruten su evento sin preocupaciones.</p> <p>23. Considero que la principal fortaleza de MJC es el orden, la puntualidad y la atención que se le daba al cliente desde el inicio hasta el fin de su evento.</p>
Competencia	<p>24. Tuve la oportunidad de trabajar con otros caterings pero no se compara en nada con trabajar con MJC</p> <p>25. Si les brindaba el mismo servicio</p> <p>26. La principal diferencia de MJC con su competencia es el corazón que se le pone a cada evento reflejado en la atención que se le da al cliente.</p> <p>27. Muchas de las cosas que hace la competencia pueden ser aplicadas por MJC pero demanda tiempo, inversión y mucha dedicación.</p> <p>28. La competencia suele innovar mucho y quizás eso hace que capten más clientes. MJC podría hacer lo mismo.</p>
Experiencia de trabajo y recomendaciones	<p>29. Siempre estaré muy agradecido con MJC porque parte de lo que es mi emprendimiento ahora es gracias a los años de experiencia que tuve trabajando para MJC.</p> <p>30. MJC siempre podrá contar conmigo para salir adelante.</p> <p>31. Como recomendación podría darles que siempre estén innovando para no quedarse atrás.</p>

Anexo AB: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 3 (Oscar Marreros)

Tabla AB1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor (Oscar Marreros)

Variables	Principales Respuestas
Alcances Iniciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene un emprendimiento llamado Creaciones Culinarias D Oscar 2. También tiene un restaurante llamado El Rincón del Cachete 3. Actualmente se dedica solo al tema del restaurante pero en un futuro quiere volver al catering superando el contexto actual.
Relación Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 4. La relación inicio en base a recomendaciones de mi trabajo y la Sra. Mónica me contactó. 5. Me considero un aliado estratégico, sin cocina no hay comida. 6. La relación era en base a evento atendido. 7. Nunca hubo problemas, la presión estaba ahí pero siempre la supimos afrontar como grupo de trabajo. 8. La relación comercial fue de más de 10 años 9. Me encargaba de la preparación de bocaditos extras o platos y algunas veces era el cocinero encargado del evento cuando era requerido. 10. La recurrencia de la relación comercial era una vez al mes y solo para eventos grandes 11. El rango de precios dependía de si era 1 plato por persona o más. 12. La relación siempre fue de confianza, se trabajaba a ojos cerrados. 13. De la Sra. Mónica resalto su capacidad para convencer a la gente de que MJC era su mejor opción 14. Mis valores siempre fueron muy similares a los de MJC y de todo el grupo de trabajo. 15. La relación siempre fue muy productiva, aprendí muchísimo.
Calidad del Servicio de MJC	<ol style="list-style-type: none"> 16. La calidad yo la defino por el buen sabor que tienen la comida y por la calidad de los insumos que se utilizan para su preparación 17. La calidad habla de la empresa, sin calidad no hay clientes. 18. La calidad del servicio de MJC se caracteriza por entregar bocaditos y platos de primera calidad con muy buenos insumos y correctamente presentados. 19. El menaje también era determinante a la hora de entregar el servicio. 20. El enfoque del servicio pasaba por productos de buena calidad acompañados de una atención especial a cada cliente. 21. La calidad de MJC es 4.5 22. La fortaleza principal de MJC es la calidad de insumos.

**Tabla AB1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 3 (Oscar Marreros)
(continuación)**

Variables	Principales Respuestas
Competencia	23. He trabajado en otros restaurantes, pero no para otros caterings 24. La competencia suele pelear por costos ya que usualmente compran los bocaditos mas no los hacen y prefieren ganar más que darle una mejor calidad a sus clientes
Experiencia de trabajo y recomendaciones	25. La experiencia fue provechosa para ambos ya que compartieron muchos conocimientos. 26. Actualmente con mi emprendimiento de catering trabajaría mas como socio estratégico con MJC. 27. Recomendó que usen redes sociales como Facebook o Instagram para promocionar los servicios ya que esto es un factor muy importante para ganar mercado actualmente en la era digital.

Anexo AC: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 4 (Adriano Chuquiuanca)

Tabla AC1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 4 (Adriano Chuquiuanca)

Variables	Principales Respuestas
Alcances Iniciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen un emprendimiento llamado Toldos y Eventos Brisa 2. Se dedicaba a la prestación de toldos para todo tipo de eventos 3. Ya no trabaja en el mismo rubro debido a las restricciones por el COVID-19 para hacer eventos grandes. 4. Fue difícil dejar de hacer lo que venía haciendo por años pero las circunstancias me obligaron a ver otras opciones.
Relación Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 5. La relación inicio cuando coincidimos en un evento de un tercero 6. Me consideraba un proveedor importante para eventos grandes 7. La relación era en base a servicio prestado 8. La relación comercial inició hace 10 años aproximadamente 9. La recurrencia era de a 1 a 2 veces por semana o en temporada alta algunas veces con más frecuencia. 10. Principalmente me dedicaba a todo lo referente a toldos, sillas, mesas, armaban estrados y la pista de baile en caso se requiera. 11. Lo que más rescato de trabajar con MJC es la dedicación que se ponía para que todo salga perfecto.
Calidad del Servicio de MJC	<ol style="list-style-type: none"> 12. La calidad se refleja en como haces las cosas y el esfuerzo que le pones. 13. La calidad del servicio por lo que pudo percibir era realmente buena, nunca vio a un cliente reclamar por algo referente a la calidad del servicio ni de los productos ofrecidos. 14. La puntualidad le sorprendió porque usualmente para estos eventos siempre hay retrasos o algún tipo de inconvenientes pero MJC siempre se mantuvo recto en su principio de puntualidad
Competencia	<ol style="list-style-type: none"> 15. Trabaje con otras empresas de catering pero nada comparado a MJC 16. La competencia por lo general atiende eventos más grandes por lo mismo que son empresas más grandes. 17. El factor diferencial de MJC es la puntualidad y la calidad con la que realizaba todo lo referente a los eventos
Experiencia de trabajo y recomendaciones	<ol style="list-style-type: none"> 18. Estoy agradecido por todo el tiempo que se trabajó juntos, considero que aporte mucho en mi vida económica. 19. En caso reaperture mi emprendimiento de toldos si me gustaría trabajar de la mano con MJC. 20. Recomiendo siempre estar a la vanguardia o al menos intentarlo, sacar nuevos productos o servicios alineados a lo que quiere el consumidor actualmente, no atrasarse y actualizarse siempre ya que las modas cambian muy rápido y esto impacta mucho a los eventos.

Anexo AD: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 5 (Sol Campos)

Tabla AD1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 5 (Sol Campos)

Variables	Principales Respuestas
Alcances Iniciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene un emprendimiento llamado El Toque de Sol 2. Hace decoraciones para todo tipo de eventos pero en especial con motivo infantil 3. Se dedica no solamente a la decoración sino también a los bocaditos, tortas entre otros más servicios.
Relación Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 4. La relación comercial inicio hace un poco más de 6 años cuando su madre conoció a la Sra. Mónica. 5. Me considero un proveedor estratégico y que siempre estará para apoyar a la empresa. 6. La relación era por evento aunque muchas veces ya sabíamos en que fechas había demanda. 7. Nunca hubo problemas, se trabajaba bajo mucha presión pero es algo que aprendimos a manejar. 8. Me dedicaba a decorar los eventos pero también apoyaba en el repartir los bocaditos para apoyar. 9. La recurrencia de la relación comercial era cada fin de semana e incluso durante la semana cuando se le solicitaba. 10. Los precios eran muy variables según lo que quería el cliente. 11. La relación con MJC siempre fue de confianza mutua, en que todos dábamos lo mejor de nosotros para que todo salga bien. 12. De la Sra. Mónica resalto su tenacidad y sus ganas de ser mejor cada día. 13. De trabajar en MJC rescato lo mucho que me hizo madurar como persona y como profesional.
Calidad del Servicio de MJC	<ol style="list-style-type: none"> 14. Yo creo que la calidad es entregar lo mejor de ti para hacer feliz al cliente. 15. La calidad lo es todo cuando se habla de catering 16. La calidad de mis decoraciones las bajo en lo que me dicen los clientes. 17. La calidad de MJC para mi es 4.5 casi 5. 18. MJC ofrece un servicio de muy buena calidad, siempre cumple con todo lo que pide el cliente y con altos estándares de calidad. 19. El principal factor diferencial es el sabor y la puntualidad, muchos de los clientes vuelven a contactar a MJC debido a que no les vende un servicio sino una experiencia. 20. MJC siempre te da algo mas, no se queda en lo que le pediste sino busca la manera de darte algo que genere más satisfacción y siempre te da lo mejor.

Tabla AD1: Cuadro de resultados de entrevista a proveedor 5 (Sol Campos) (Continuación)

Variables	Principales Respuestas
Competencia	<p>21. No he trabajado con otras empresas pero conozco el mundo del catering</p> <p>22. Las otras empresas del sector catering son más completas pero esto es ya que son más grandes en estructura, capital humano y recursos. Además considera que atienden a un público objetivo distinto al de MJC.</p>
Experiencia de trabajo y recomendaciones	<p>23. Siempre estará agradecida con la Sra. Mónica por todo lo que le enseñó, aprendió a mejorar la actitud al trabajo bajo presión, maduro dentro de MJC.</p> <p>24. Siempre estaré para apoyar a la empresa.</p> <p>25. Recomienda que se digitalice ya que estamos en la era virtual y MJC ha perdido mucho mercado debido a no actualizarse y por no recurrir a las redes sociales para ganar clientes.</p>

Anexo AE: Guía de entrevista a expertos gastronómicos

Buenos días / tardes / noches. Somos estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú quienes mediante esta entrevista buscan conocer a mayor profundidad el impacto de la crisis provocada por la Covid-19 en el sector gastronómico, los retos que deja esta crisis y los cambios en las tendencias de consumo del servicio de catering en el Perú. Asimismo, la presente entrevista será usada netamente para fines académicos y se mantendrá la confidencialidad de los entrevistados de la misma. De esta manera, es que reiteramos que, como se acordó al inicio de esta entrevista, esta está siendo grabada para poder anotar todas las ideas más relevantes después de que la entrevista culmine.

Alcances generales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿De qué manera está usted involucrado en la industria gastronómica?
3. ¿Por qué decidiste entrar al mundo de la gastronomía?
4. ¿Cómo describirías a la gastronomía en el Perú?
5. ¿Cuáles han sido las principales tendencias en el sector hasta antes del COVID-19?
6. ¿Cuál es la actividad más importante dentro del sector?
7. ¿Qué tan importante es la planificación dentro de una empresa gastronómica?
8. Sin una planificación, ¿es posible que una empresa gastronómica pueda consolidarse en el sector?
9. ¿Cuáles son los recursos claves para que una empresa alcance el éxito o reconocimiento?

Impacto de la crisis Covid-19:

1. Antes del Covid-19, ¿El sector se ha visto afectado por otra crisis en algún momento?
2. ¿Cuál fue el impacto de esta en la industria? (opcional)
3. ¿Cuánto tardó la industria en recuperarse de esta crisis? (opcional)
4. ¿Cuál cree que fue el impacto del Covid-19 en la industria gastronómica?
5. ¿Cómo crees que ha afectado el COVID19 a todos los rubros de negocio vinculados a alimentos?
6. Las empresas del sector gastronómico, ¿en qué porcentaje han disminuido sus ingresos?
7. ¿Existe alguno que se ha visto más afectado que el resto? ¿a qué crees que se debe esto?
8. ¿De qué manera ha impactado el covid-19 en el precio de los productos/servicios en el sector gastronómico?
9. De acuerdo a la relación que usted mantiene con la industria gastronómica, ¿Cuál ha sido el impacto que ha generado esta crisis en sus actividades (empresariales)?

10. Respecto a lo comentado ¿Considera que la industria gastronómica podrá recuperarse de este impacto negativo? ¿En cuánto tiempo?
11. ¿Considera que hay empresas que han sabido enfrentar mejor la crisis de otras?
12. ¿Qué empresas crees que han tenido éxito dentro del sector a raíz de la crisis sanitaria?

Retos post-crisis Covid-19:

1. ¿Cuáles son los retos más importantes a los que se enfrenta la industria gastronómica actualmente?
2. Al momento de aplicar estas medidas, ¿qué dificultades presentó? y ¿cómo las superó?
3. En su experiencia, ¿qué papel cree usted que cumple el planeamiento estratégico en la recuperación de los restaurantes y empresas de catering frente a la crisis de la pandemia?
4. ¿Considera que el sector actualmente es rentable?
5. ¿Qué debe considerar el dueño de una empresa al momento de reabrir su negocio en este sector a pesar de la coyuntura?
6. ¿Cuáles son los nuevos requisitos que exige el estado actualmente para el funcionamiento de una empresa del sector?

Protocolos de bioseguridad:

1. ¿El estado exige nuevos protocolos de salubridad a partir del COVID-19?
2. ¿Cuáles son estos protocolos o medidas que exige el estado?
3. ¿La empresa donde trabaja usted considera otras medidas de seguridad? ¿Qué medidas de seguridad se han implementado en el contexto de emergencia sanitaria?
4. ¿Cada cuánto tiempo se realiza pruebas a los trabajadores para descartar el COVID-19?
5. ¿Cuáles son los protocolos que sigue su empresa si se detecta un trabajador contagiado?
6. Respecto a las funciones que desarrolla este trabajador en su empresa, ¿Qué contingencias tienen para afrontar esto?
7. ¿De qué manera puede generar confianza en los distintos clientes en relación al riesgo de contagio que puede producirse a través del consumo?

Cambios en las tendencias de consumo:

¿Qué cambios en la tendencia de consumo ha detectado en el sector gastronómico?

¿Estas nuevas tendencias han surgido a partir del COVID-19 o es que a partir de esta crisis han tomado mayor relevancia?

¿Qué porcentaje de los ingresos de la empresa donde trabaja representan estas tendencias aproximadamente?

¿Es factible para cualquier tipo de empresa poder implementar estas tendencias a su servicio?

¿Qué se necesita para poder implementarlas?

Basado en su experiencia, ¿cómo una microempresa puede aprovechar estos cambios de tendencia volviéndose una oportunidad de negocio?

¿Qué considera usted que es lo más complicado de adaptarse a este entorno cambiante en el cual interactúan las empresas del sector gastronómico- catering?

8. ¿Cómo crees que ha afectado el COVID19 específicamente al servicio catering o al rubro en el cual estás involucrado?
9. ¿De qué manera se puede mitigar el temor de los potenciales clientes frente al posible contagio que existe del covid-19 a través de los alimentos?
10. ¿Tiene algún comentario que le gustaría añadir?
11. alguna recomendación para utilizar la innovación como fuerza disruptiva y afrontar esta crisis?

Anexo AF: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 1 (Zorim Wong)

Tabla AF1: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 1 (Zorim Wong)

Variables	Principales respuestas	
Alcances generales	<p>- Toda empresa, y también las del sector gastronómico, debe contar con un planeamiento de todas sus actividades que le permita organizarse y cumplir eficientemente. Sin planeación una empresa no dura más de dos meses. El planeamiento te ayuda hasta a proyectar gastos y saber cuánto vas a gastar para determinada cosa y cuánto vas a ganar.</p> <p>- Muchas personas consideran que la gastronomía es solo preparar platos de comida y no es así, también implica abastecerse de insumos, planificar platos; ahoralos temas de salubridad es otro punto importante que debe considerarse.</p> <p>- Asimismo, dentro del sector también hay que considerar que el abastecimiento, tanto de activos como de insumos, es importante. Sin un abastecimiento correcto no cumples con los clientes.</p>	
Impacto del covid-19	<p>-El COVID-19 ha disminuido la demanda efectivamente. Las empresas que no han quebrado se han visto en la necesidad de subir sus precios para poder cubrir sus costos y gastos.</p> <p>-Es importante mencionar que desde 15 de marzo del 2020 el estado decretó que tenían que cesar todo tipo de actividades. Esto trajo consigo que muchas personas vinculadas al sector se queden sin trabajo. No solo son los mozos o cocineros que pierden el trabajo, sino también el personal de seguridad, los de limpieza, los de delivery, los administrativos; es todo un grupo de personas que se ve afectada.</p>	
Gestión del rubro a partir del Covid	Protocolos de Salubridad	<p>-Cubiertos esterilizados</p> <p>-Como proveedor de servicio gastronómico se debe entregar un check list a clientes</p> <p>- Firma de declaración jurada por parte de asistentes</p>
	Costos nuevos a considerar	<p>-Mascarillas</p> <p>-Termómetro</p> <p>-Tapers especiales para traslado de bocaditos (ya no fuentes)</p>
	Tendencias	<p>- Box Lunch</p>
	Sugerencias	<p>- Sistema de enfriamiento para productos de catering</p> <p>- Planificación, anticipación y coordinación con el cliente</p> <p>- Adquirir horno imperial</p>

Anexo AG: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 2 (Andrés Rodríguez)

Tabla AG1: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 2 (Andrés Rodríguez)

Variables	Principales respuestas	
Alcances generales	- El sector gastronómico peruano ha tenido una escalada considerable en los últimos dos años a nivel mundial	
	- Un problema del cocinero peruano es que suele ser consumista-se debe aprovechar el producto en mejor temporada ya que somos país mega diverso.	
	- Gastón nos enseña a todos los cocineros que tenemos que preservar para poder seguir consumiendo. Debemos respetar vedas	
Impacto del covid-19	- El más golpeado ha sido, independientemente de las grandes empresas, el agricultor, el pescador, porque nosotros como entidad o como empresa grande compramos mucho del pequeño agricultor. Al cerrarse temporalmente el rubro no les comprábamos y se vieron afectados.	
	- Ya no se consume igual que antes. La demanda ha disminuido. Además que las personas prefieren aprovechar las promociones que salen por Rappi o por Glovo. Hay descuentos hasta de 40% o 2x1.	
Gestión del rubro a partir del Covid	Protocolos de Salubridad	- Reducción de aforo en 50% para cocinas
		- Uso obligatorio de amonio cuaternario a productos y superficies
		-Uso de envases inocuos
		- Fiscalización 3 veces a la semana
	Costos nuevos a considerar	- Envases biodegradables para la prestación del servicio
		- Pago del fiscalizador
		- Compra de mascarillas, guantes, amonio cuaternario, envases inocuos
	Tendencias	-Dark kitchen (cocinas escondidas o digitales)
	Sugerencias	- Les recomiendo que deben armar todo un estándar de salubridad y elocuidad
		- Tener una carta reducida máxima de 10 productos en tu carta. Estos productos deben ser versátiles
- Planificar a partir de los recursos de la empresa.		
- Hacer menos cosas, pero hacerlas lo mejor posible.		

Anexo AH: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 3 (Renato Malquichagua)

Tabla AH1: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 3 (Renato Malquichagua)

Variables	Principales respuestas	
Alcances generales	- De la oferta gastronómica que existe en el país, los restaurantes representan el 80% aproximadamente.	
	- Desde mi experiencia en emprendimientos considero que la innovación es sumamente importante para afrontar crisis.	
	- El catering es un servicio que es adaptable a las necesidades del cliente. Esto permite tener un amplio campo de trabajo.	
Impacto del covid-19	- La pandemia obligo a muchos restaurantes a cerrar sus puertas y no todos tenían la posibilidad de tener su propia flota de delivery.	
	- Muchas empresas de catering cambiaron completamente el giro de su negocio.	
	- Disminución de ingresos	
Gestión del rubro a partir del Covid	Protocolos de Salubridad	- Uso obligatorio de mascarillas de todo el personal que no está consumiendo.
		- Alcohol en las mesas y en cada lugar del evento
		- Reducción de aforos en cocina y zona de atención
	Costos nuevos a considerar	- El uso de cada protocolo que exige el gobierno implica un gasto adicional que antes no estaba previsto.
	Tendencias	-El delivery es un servicio que ha tomado mucha relevancia en el sector gastronómico. Prácticamente, ante el cierre de restaurantes y negocios del rubro, el delivery salvó el sector. Todo tipo de delivery.
Sugerencias	- Hacer uso de la tecnología para promocionar el servicio y también enseñar el perfil de la empresa.	

Anexo AI: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómico 4 (Bratzo Vergara)

Tabla AII: Cuadro de resultados de entrevista a experto gastronómica 4 (Bratzo Vergara)

Variables	Principales respuestas	
Alcances generales	-El catering es un servicio muy versátil mediante el cual puedes hacer de todo.	
	-En el sector gastronómico es muy importante saber aprovechar cada activo de la empresa para a partir de ellos generar su oferta.	
	-Ser estratégico incluso te permite saber reinventarte frente a una eventual crisis como la de ahora por el COVID-19.	
	- Como país tenemos muchos recursos para sacar adelante, mediante la cocina, a cualquier restaurante solo se necesita innovación y mucho esfuerzo.	
Impacto del covid-19	- Muchas empresas han tenido que dejar el tipo de servicio que por años les ha dado la oportunidad de generar ingresos para tener que reinventarse.	
	- Antes de la pandemia, el delivery llegaba a ser el 10% o 15 % de la venta de los restaurantes. Actualmente el delivery llega a ser hasta el 80% de la venta mensual.	
Gestión del rubro a partir del Covid	Protocolos de Salubridad	- Aforo reducido en la cocina
		- Uso de amonio cuaternario para todos los productos
		- Mascarillas y guantes
		- Uso de alcohol constante de trabajadores y comensales
	Costos nuevos a considerar	- Los protocolos de salubridad implican un costo que no se consideraba anteriormente.
		- Si tu restaurante no está asociado a las plataformas virtuales, tal vez comprar motos para poder brindar delivery
	Tendencias	-Productos empaquetados
		-Productos refrigerados
		- Generar confianza y seguridad en el cliente
	Sugerencias	- Cuidar protocolos y salubridad
- Cuidar el capital humano		
- Brindar calidad de insumos y productos		
- Dar una buena imagen hacia el público		

Anexo AJ: Guía de entrevista a experto en gestión de crisis

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos elaborando un proyecto en el cual buscaremos diseñar una propuesta estratégica que permita a la empresa unipersonal María José Catering adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas del sector a partir de la crisis generada por el COVID-19.

Antes de iniciar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder registrarla por medio de audio y hacer uso de la información que nos brinde. ¿Está de acuerdo?

El objetivo de esta entrevista es conocer a profundidad las prácticas estratégicas que una microempresa puede aplicar, así como la gestión de crisis adaptada a la misma. Todo con el fin de que podamos evidenciar y contrastar información obtenida de manera teórica con una visión actual de los conceptos mencionados.

Alcances generales

11. ¿Cuál es su nombre?
12. ¿A qué se dedica actualmente?
13. ¿Qué influyó en que actualmente esté involucrado en este sector?
14. ¿Cuáles son las principales características que debe considerar el dueño de una empresa para buscar buenos resultados?
15. ¿Qué implica un correcto planeamiento estratégico?
16. ¿Cómo definiría planificación estratégica el día de hoy?
17. ¿La crisis puede ser evitada?
18. ¿Cómo una empresa puede prepararse para poder enfrentar una eventual crisis?

Crisis por COVID-19

1. Desde tu experiencia ¿Cuál es el sector que se ha visto más afectado a partir de la crisis generada por el covid-19? ¿A qué se debe esto?
2. ¿Cuáles son las principales diferencias que existen en el manejo de una crisis por parte de una gran empresa y una microempresa?
3. ¿De qué manera piensa que el COVID - 19 ha afectado de manera directa a las microempresas?

Gestión de crisis:

4. ¿Qué actores deberían estar involucrados en la mejora económica de este tipo de empresas?
5. ¿Cómo cree que la gestión estratégica ha cambiado en los últimos años?
6. ¿De qué manera cree que la planificación estratégica o falta de ella permite que se maneje una crisis?
7. ¿De qué manera cree que las microempresas planifican una estrategia? De no hacerlo, ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los que no lo hacen? ¿Qué modelo estratégico deberían seguir?
8. ¿Qué características debe poseer una empresa para que frente a una inminente crisis pueda lidiar con la situación
9. ¿Cuáles son las principales fortalezas que debería tener una empresa?
10. ¿De qué manera el avance de las comunicaciones permite/influye de alguna manera en poder prever una crisis?
11. ¿La digitalización es una oportunidad para poder superar una crisis?
12. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas cuando se enfrentan a una crisis?
13. ¿Cuáles consideras que son los retos más importantes para una empresa que se encuentra en crisis?
14. ¿Cómo pueden las empresas obtener mejores resultados en tiempo de crisis?
15. En un entorno tan incierto como en el que vivimos el día de hoy, ¿qué permite que una empresa pueda mantener una estrategia de manera estable?
16. ¿De qué manera una crisis puede volverse oportunidad para la empresa que la atraviesa?
17. Respecto al estado peruano a partir del COVID-19 sabemos que el 44% de las mypes en el Perú han cerrado por el covid-19 ¿qué pudieron hacer mejor?
18. Casi la mitad de las mypes han quebrado dejando a muchas personas sin trabajo, ¿de qué manera el estado pudo haber reducido este impacto?
19. ¿De qué manera considera que a partir de la experiencia generada por el covid-19, las empresas estarán más precavidas para una eventual futura crisis? ¿Qué están haciendo las empresas para prevenir futuras crisis?
20. A partir de la crisis generada por Covid-19, ¿Qué replanteamientos ha observado en diferentes empresas a partir de las regulaciones impuestas por el estado?
21. ¿Cuáles consideras que serán las principales FORTALEZAS de las empresas post pandemia?

Reapertura de una empresa

¿Qué debe considerar una empresa que se vio forzada a parar sus actividades por el COVID-19?

¿Qué recursos considera claves para buscar el éxito de esta empresa?

¿Una empresa puede considerar como parte de una estrategia defensiva el poder adoptar actividades y estrategia de la competencia?

¿Qué sugerencias le daría a una empresa que cuenta con recursos económicos limitados y buscar reingresar al sector al que pertenece?

Sabemos que el estado ha impuesto ciertos protocolos de salubridad para las empresas gastronómicas, ¿Cree que están pueden afectar considerablemente las posibilidades de una microempresa de catering debido a los costos que esto implica?

Anexo AK: Cuadro de resultados de entrevista a experto en gestión de crisis (Jose Salazar)

Tabla AK1: Cuadro de resultados de entrevista a experto en gestión de crisis (José Salazar)

Variables	Principales respuestas
Alcances generales	<ul style="list-style-type: none"> - La planificación es una guía que deben tener las empresas para definir en primer lugar objetivos específicos. A partir de ello se deben definir acciones, metas, indicadores y recursos (económicos y humanos) - La planificación de una empresa debe incluir prevención de riesgos - Ninguna planificación puede ser estable debido al entorno incierto, cambiante y vulnerable; sin embargo, se debe planificar a largo plazo y revisar constantemente esta planificación. - Las grandes empresas pueden gestionar mejor la crisis porque cuentan con mayores recursos tanto económicos como humanos. - Se debe reducir el riesgo a partir de planificación - Actualmente las redes sociales magnifican la crisis porque son ventanas abiertas 24 horas del día sin nadie que las regule o controle. -Existen dos tipos de crisis: operacionales y reputacionales
Impacto del covid-19	<ul style="list-style-type: none"> - El estado ha dejado de percibir impuestos a partir de reducción de actividades. - Las pequeñas empresas y sectores relacionados a atención al público han sido los más afectados. - El COVID-19 ha generado crisis económica, social, política y humana. - Impacto económico: Reducción de personal, reducción de sueldos, quiebre de empresas, reducción de actividades
Gestión de crisis	<p>El primer paso para poder gestionar una crisis es afrontarla y no negarla.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los primeros momentos de una crisis son importantes. Se debe actuar rápido para minimizar el impacto negativo. -Única manera de salir de crisis o entornos complicados es adaptándote, adecuándote. - Una crisis se puede convertir en oportunidad porque la crisis te muestra vulnerabilidades que tenías y para las cuales no te preparaste bien. Si puedes superar esta crisis, ello te genera reputación organizacional. -A partir de la importancia de medios digitales en la actualidad, es importante tener estrategias para controlar crisis en redes sociales

Anexo AL: Matriz de Factores Externos de MJC

Tabla AL1: Matriz de evaluación de factores externos de MJC

Oportunidades	Peso	Nota	Resultado
O1:Nuevas tendencias en el sector gastronómico: Dark Kitchen y Box Lunch (entrevista a experto gastronómico, Bratzo Vergara, 2021)	0,10	4	0,4
O2: Baja capacidad de innovación en las empresas del sector catering en general (entrevista a experto gastronómico, Michel Seiner, 2021)	0,06	4	0,24
O3:Aval del estado para que las mypes puedan acceder a préstamos a partir de la flexibilización de requisitos (Diario Gestión, 2021, b)	0,02	3	0,06
O4:Penetración de aplicaciones de delivery permite generar nuevas oportunidades de vender determinado producto o servicio (Iacámara.pe, 2020)	0,03	3	0,09
O5: Aplicativos móviles, publicidad en redes sociales y al uso de aplicaciones de conectividad entre oferta y demanda como Glovo o Rappi delivery serán claves para que muchos negocios gastronómicos puedan llegar a sus clientes finales (Videnza, 2020)	0,07	4	0,28
O6: Propuesta del gobierno de una mayor digitalización de las MYPES a través de la iniciativa ‘‘KitDigital’’	0,03	3	0,09
O7:La curva de vacunación en el Perú va subiendo, por lo que para diciembre del 2021 se prevé que incluso los adolescentes de 12 a 19 años podrían comenzar a ser inmunizados (Diario Gestión, 2021, a)	0,02	3	0,06
O8:70% de los pedidos por aplicación son de comida rápida: pollo a la brasa, hamburguesa y postres; (Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais (2019).	0,02	3	0,06
O9:Tendencia creciente en los próximos años de familias peruanas comiendo en restaurantes o haciendo pedidos a domicilio para simplificar sus labores de cocina al saber que la oferta es de calidad y buen sabor (Jorge Penny, Cámara de Comercio de Lima, 2020)	0,02	3	0,06
O10:Nuevos hábitos de consumo a raíz de la pandemia por COVID 19: fortalecimiento del sistema inmune, productos sostenibles, productos prácticos y fáciles, canales digitales y nuevas formas de interacción con el cliente, envasado inteligente (Gestion 2020)	0,07	4	0,28
O11: Programa digital "MYPE TV" vía Facebook permite a diferentes microempresas promocionar su producto o servicio de manera gratuita	0,02	3	0,06
O12: La posible reapertura de los colegios para marzo 2021 constituye una oportunidad dado los eventos sociales que esto genera como fiesta de promoción, reuniones para compartir etc... (Diario Gestión, 2020)	0,02	3	0,06
SUB TOTAL OPORTUNIDADES			1,74

Tabla AL1: Matriz de evaluación de factores externos de MJC

Amenazas	Peso	Nota	Resultado
A1: El aislamiento forzado por el COVID-19 generó que la demanda de consumidores que solían consumir en restaurantes debido al trabajo presencial se redujera. (ADEX, 2020)	0,09	2	0,18
A2: La amenaza de servicios sustitutos como el rubro restaurantes, el cual viene al alza de la mano de las apps de delivery como servicio complementario. (INEI, 2021)	0,13	2	0,26
A3: Pocas barreras de entrada a nuevos competidores de Catering	0,05	1	0,05
A4: Inestabilidad política debido al cambio de gobierno (SemanaEconomic, 2021)	0,07	1	0,07
A5: Situación económica especulativa y expectante frente a las nuevas medidas que tomará el actual Presidente de la República. (IPE, 2021)	0,08	2	0,16
A6: Existencia de empresas de catering mas estructuradas respecto a recursos económicos y humanos	0,10	2	0,2
SUB TOTAL AMENAZAS			0,92
	1,00		2,66

Anexo AM: Matriz de Factores Internos de MJC

Tabla AM1: Matriz de Factores Internos de MJC

Matriz de evaluación de factores internos			
Fortalezas	Peso	Nota	Resultado
F1: La empresa desarrolla sus actividades en base a principios éticos y valores tales como la puntualidad, la honestidad y el respeto (entrevista virtual a la dueña 28/08/2020)	0,03	3	0,09
F2: La predisposición, calidad y atención personalizada son las principales características que identifican al servicio (entrevista virtual a distintos clientes entre Mayo 2021 y Julio 2021)	0,06	4	0,24
F3: La empresa cuenta con un local propio y una Van de transporte como parte de sus activos.	0,05	4	0,2
F4: Formalización de la empresa. Cumple con obligaciones tributarias.	0,02	3	0,06
F5: Disposición de la dueña en adaptar nuevas herramientas y procesos de trabajo.	0,05	3	0,15
F6: El nuevo liderazgo de la OPB está conformado por una profesional en el rubro de la administración	0,13	4	0,52
F7: La amplia experiencia de negocio de la dueña que le permite diferenciarse de la competencia	0,07	4	0,28
Debilidades	Peso	Nota	Resultado
D1: La empresa ha mantenido una baja intención de innovación en sus servicios (Entrevista a clientes, Anexo W, varios, 2021)	0,04	1	0,04
D2: La organización carece de objetivos anuales y de indicadores en general.	0,13	2	0,26
D3: Nivel de ingresos se ha ido reduciendo significativamente en los últimos años (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, Veintiocho de octubre, 2020)	0,06	1	0,06
D4: Nula presencia digital (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, Veintiocho de octubre, 2020)	0,07	2	0,14
D5: Activos de la empresa depreciados: menaje, sillas, mantelería, mesas (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, Veintiocho de octubre, 2020)	0,06	1	0,06
D6: Poca capacidad de inversión financiera (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, 28/08/ 2020).	0,03	1	0,03
D7: Durante los últimos años, el liderazgo ha sido empírico y sin una estrategia clara organizacional: toma de decisiones improvisadas.	0,07	2	0,14
D8: Desmotivación en el liderazgo	0,03	1	0,03
D9: Incapacidad de atención a eventos masivos	0,02	1	0,02
D10: Falta de delimitación de público objetivo	0,02	1	0,02
D11: Principales proveedores de la empresa se han visto en la necesidad de cambiar el giro de su negocio a partir de la crisis generada por COVID-19.	0,06	2	0,12
	1		2,46

Anexo AN: Matriz de Estrategias de FODA de MJC

Tabla AN1: Matriz de estrategias de FODA de MJC

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores externos e internos	F1: La empresa desarrolla sus actividades en base a principios éticos y valores tales como la puntualidad, la honestidad y el respeto (entrevista virtual a la dueña 28/08/2020)	D1: La empresa ha mantenido una baja intención de innovación en sus servicios (Entrevista a clientes, Anexo W, varios, 2021)
	F2: La predisposición, calidad y atención personalizada son las principales características que identifican al servicio (entrevista virtual a distintos clientes entre Mayo 2021 y Julio 2021)	D2: La organización carece de objetivos anuales y de indicadores en general.
	F3: La empresa cuenta con un local propio y una van de transporte como parte de sus activos.	D3: Nivel de ingresos se ha ido reduciendo significativamente en los últimos años (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, Veintiocho de octubre, 2020)
	F4: Formalización de la empresa. Cumple con obligaciones tributarias.	D4: Nula presencia digital (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, Veintiocho de octubre, 2020)
		D5: Activos de la empresa depreciados: menaje, sillas, mantelería, mesas (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, Veintiocho de octubre, 2020)
	F5: Disposición de la dueña en adaptar nuevas herramientas y procesos de trabajo.	D6: Poca capacidad de inversión financiera (Mónica Barrenechea, dueña de la empresa, 28/08/ 2020).
		D7: Durante los últimos años, el liderazgo ha sido empírico y sin una estrategia clara organizacional: toma de decisiones improvisadas.
F6: El nuevo liderazgo de la OPB está conformado por una profesional en el rubro de la administración	D8: Desmotivación en el liderazgo	
F7: La amplia experiencia de negocio de la dueña que le permite diferenciarse de la competencia	D9: Incapacidad de atención a eventos masivos	
	D10: Falta de delimitación de público objetivo	
	D11: Principales proveedores de la empresa se han visto en la necesidad de cambiar el giro de su negocio a partir de la crisis generada por COVID-19.	

Tabla AN1: Matriz de Estrategias de FODA de MJC (continuación)

OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Adaptativas DO
O1:Nuevas tendencias en el sector gastronómico: Dark Kitchen y Box Lunch (entrevista a experto gastronómico, Bratzo Vergara, 2021)	EO1: Diseño de nuevo producto llamado "Box Lunch" que permite a la empresa entregar los alimentos y bebidas empaquetados según la cantidad de personas del evento contratado, ya sea institucional o privado (O1, O2, O5, O10, F6, F5)	EA1: Segmentación de mercado en función a la creciente tendencia de consumo de las familias peruanas en el sector gastronómico para una suscripción de menús semanales (D10,O9)
O2: Baja capacidad de innovación en las empresas del sector catering en general (entrevista a experto gastronómico, Zorim Wong, 2021)		
O3:Aval del estado para que las mypes puedan acceder a préstamos a partir de la flexibilización de requisitos (Diario Gestión, 2021)		
O4:Penetración de aplicaciones de delivery permite generar nuevas oportunidades de vender determinado producto o servicio (Iacámara.pe, 2020)		
O5: Aplicativos móviles, publicidad en redes sociales y al uso de aplicaciones de conectividad entre oferta y demanda como Glovo o Rappi delivery serán claves para que muchos negocios gastronómicos puedan llegar a sus clientes finales (Videnza, 2020)		
O6: Propuesta del gobierno de una mayor digitalización de las MYPES a través de la iniciativa ‘‘KitDigital’’		EA2: Diseño de estrategia digital en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para lograr mayor alcance de la microempresa (D1,D4, O2)
O7: :La curva de vacunación en el Perú va subiendo, por lo que para diciembre del 2021 se prevé que incluso los adolescentes de 12 a 19 años podrían comenzar a ser inmunizados (Diario Gestión, 2021, a)		

Tabla AN1: Matriz de Estrategias de FODA de MJC (continuación)

OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Adaptativas DO
O8:70% de los pedidos por aplicación son de comida rápida: pollo a la brasa, hamburguesa y postres; (Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais (2019).	EO2: Cambio de modelo de negocio hacia una "Dark Kitchen" donde la empresa adapta su local y la entrega de productos gastronómicos es 100% delivery: giro de negocio (F3, F5, F6, O5, O1, O4)	EA3: Inversión en reestructuración de la empresa a partir de la facilidad de préstamos establecidos por el estado (D5, D3,O3)
O9:Tendencia creciente en los próximos años de familias peruanas comiendo en restaurantes o haciendo pedidos a domicilio para simplificar sus labores de cocina al saber que la oferta es de calidad y buen sabor (Jorge Penny, Cámara de Comercio de Lima, 2020)		
O10:Nuevos hábitos de consumo a raíz de la pandemia por COVID 19: fortalecimiento del sistema inmune, productos sostenibles, productos prácticos y fáciles, canales digitales y nuevas formas de interacción con el cliente, envasado inteligente (Gestión 2020)	EO3: Diseñar un proceso de delivery PickUp en el local de ventas (O10, F5, O4, O8, O1, O5, O3, O4)	EA4: Promocionar a la empresa a través de MYPE TV via Facebook (D4, O11)
O11: Programa digital "MYPE TV" vía Facebook permite a diferentes microempresas promocionar su producto o servicio de manera gratuita		
O12 :La posible reapertura de los colegios para marzo 2021 constituye una oportunidad dado los eventos sociales que esto genera como fiesta de promoción, reuniones para compartir etc.. (Diario Gestión, 2021, c)		

Tabla AN1: Matriz de Estrategias de FODA de MJC (continuación)

AMENAZAS	Estrategias Defensivas FA	Estrategias Supervivencia DA
A1: El aislamiento forzado por el COVID-19 generó que la demanda de consumidores que solían consumir en restaurantes debido al trabajo presencial se redujera. (ADEX, 2020)	ED1: Apertura de fuente de soda o cafetería para ofrecer al cliente al cliente dentro del mismo local alimentos y bebidas propias del catering (A3, F3, F2, F7, F5)	ES1: Alianzas estratégicasfoda con otras empresas de catering para poder incrementar la capacidad de atender eventos masivos (D9, A8)
A2: La amenaza de servicios sustitutos como el rubro restaurantes, el cual viene al alza de la mano de las apps de delivery como servicio complementario. (INEI, 2021)	ED2: Fidelizar al cliente con la marca a través del diseño de experiencia de usuario (A6, F1, F2, F6)	
A3: Pocas barreras de entrada a nuevos competidores de Catering	ED3: Incorporar en la fase final de la prestación del servicio una encuesta de satisfacción que permita conocer a la empresa perspectivas del servicio y a partir de ellos incorporar mejoras. (F2, F7, A1, A2)	ES2: Actualización y capacitación constante a través de las buenas prácticas del sector gastronómico del catering en general (D1, A6)
A4: Inestabilidad política debido al cambio de gobierno (SemanaEconómica, 2021)		
A5: Situación económica especulativa y expectante frente a las nuevas medidas que tomará el actual Presidente de la República. (IPE, 2021)		
A6: Existencia de empresas de catering mas estructuradas respecto a recursos económicos y humanos		

Anexo AO: Matriz de Rumelt de MJC

Tabla AO1: Matriz de Rumelt de MJC

Matriz Rumelt						
Tipo de Estrategia	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
Ofensiva	EO1: Diseño de nuevo producto llamado "Box Lunch" que permite a la empresa entregar los alimentos y bebidas empaquetados según la cantidad de personas del evento contratado, ya sea institucional o privado (O1, O2, O5, O10, F6, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	EO2: Cambio de modelo de negocio hacia una "Dark Kitchen" donde la empresa adapta su local y la entrega de productos gastronómicos es 100% delivery: giro de negocio (F3, F5, F6, O5, O1, O4)	No	Sí	Sí	No	No
	EO3: Diseñar un proceso de delivery PickUp en el local de ventas (O10, F5, O4, O8, O1, O5, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Defensiva	ED1: Apertura de fuente de soda o cafetería para ofrecer al cliente dentro del mismo local alimentos y bebidas propias del catering (A3, F3, F2, F7, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	ED2: Fidelizar al cliente con la marca a través del diseño de experiencia de usuario (A6, F1, F2, F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	ED3: Incorporar en la fase final de la prestación del servicio una encuesta de satisfacción que permita conocer a la empresa perspectivas del servicio y a partir de ellos incorporar mejoras. (F2, F7, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla AO1: Matriz de Rumelt de MJC (continuación)

Matriz Rumelt						
Tipo de Estrategia	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
Supervivencia	ES1: Alianzas estratégicas con otras empresas de catering para poder incrementar la capacidad de atender eventos masivos (D9, A8)	No	No	Sí	No	No
	ES2: Actualización y capacitación constante a través de las buenas prácticas del sector gastronómico del catering en general (D1, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adaptativa	EA1: Segmentación de mercado en función a la creciente tendencia de consumo de las familias peruanas en el sector gastronómico para una suscripción de menús semanales (D10,O9)	No	Sí	Sí	No	No
	EA2: Diseño de estrategia digital en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para lograr mayor alcance de la microempresa (D1,D4, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	EA3: Inversión en reestructuración de la empresa a partir de la facilidad de préstamos establecidos por el estado (D5, D3,O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	EA4: Promocionar a la empresa a través de MYPE TV vía Facebook (D4, O11)	Sí	Sí	No	Sí	No

Anexo AP: Matriz de planeamiento estratégico cuantitativa de MJC

Tabla AP1: Matriz estratégico de MJC

Estrategias	Valor
EO1: Diseño de nuevo producto llamado "Box Lunch" que permite a la empresa entregar los alimentos y bebidas empaquetados según la cantidad de personas del evento contratado, ya sea institucional o privado (O1, O2, O5, O10, F6, F5)	5,41
EO3: Diseñar un proceso de delivery PickUp en el local de ventas (O10, F5, O4, O8, O1, O5, O3)	4,46
ED1: Apertura de fuente de soda o cafetería para ofrecer al cliente dentro del mismo local alimentos y bebidas propias del catering (A3, F3, F2, F7, F5)	4,99
ED2: Fidelizar al cliente con la marca a través del diseño de experiencia de usuario (A6, F1, F2, F6)	4,48
ED3: Incorporar en la fase final de la prestación del servicio una encuesta de satisfacción que permita conocer a la empresa perspectivas del servicio y a partir de ellos incorporar mejoras. (F2, F7, A1, A2)	4,57
ES2: Actualización y capacitación constante a través de las buenas prácticas del sector gastronómico del catering en general (D1, A6)	4,8
EA2: Diseño de estrategia digital en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para lograr mayor alcance de la microempresa (D1,D4, O2)	5,11
EA3: Inversión en reestructuración de la empresa a partir de la facilidad de préstamos establecidos por el estado (D5, D3,O3)	4,54

Anexo AQ: Business Model Canva 2.0

Tabla AP2: Business Model Canva 2.0 de MJC

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con logística y/o contrataciones de las instituciones públicas y privadas • Universidades o promotoras del crecimiento de microempresas • Organizaciones sin fines de lucro que capacitan a microempresas • MIPYME (Ministerio de Producción) • Red de contactos en plataformas como LinkedIn • Red de proveedores de mobiliario, decoraciones, mesas temáticas, filmaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar contenido digital y medir su impacto • Organizar y ejecutar los pedidos • Contabilizar ingresos y salidas de dinero • Prospectar clientes • Atender al cliente (presencial y digitalmente) • Garantizar el cumplimiento de protocolos de bioseguridad (DJ) • Estandarizar procesos de elaboración de alimentos para mantener calidad y sabor • Realizar seguimiento a los perfiles de los clientes • Medir el cumplimiento de las metas a CP • Crear estrategias de captación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • MariajoseCatering se encarga de llevar confianza, seguridad y sabor a cada celebración o momento importante en la vida de sus clientes. • A través de un práctico envase con la cantidad perfecta de comida, sellado y adecuado para calentar antes de servir a sus invitados. • Por un lado, se evita el exceso de manipulación de alimentos y el ingreso de contaminantes a la comida reduciendo los puntos de contacto desde la preparación hasta la entrega a los participantes. • Por otro lado, Mariajose Catering evita que sus clientes desperdicien tiempo en la elaboración de los alimentos, asegurando la calidad y el sabor de 20 años en el rubro de la gastronomía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones especiales para clientes recurrentes. • Asesoramiento para otras áreas del evento: decoraciones, organización, etc. • Declaración jurada de protocolos de seguridad, donde se asegure que el cliente sabe cuál ha sido el proceso de desinfección y manipulación de alimentos. 	<p>Empresas y personas naturales que buscan una solución gastronómica para sus eventos de manera personalizada y rápida en Lima Metropolitana.</p>

	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de bioseguridad • POS y aplicaciones de pago • Préstamo financiero para obtener capital • Insumos en general • Vehículo de transporte • Teléfono móvil • Computadora • Implementos para contenido digital • Ticketera • Local 		Canales Digitales <ul style="list-style-type: none"> • Instagram • LinkedIn • TikTok • WhatsApp Business • Facebook 	
	Estructura de costes		Fuentes de Ingresos	
Costos fijos <ul style="list-style-type: none"> • Servicios básicos del local (agua, luz, impuestos, gas, mantenimiento) • Gasolina • Compra de las cajas y materiales de envasado biodegradable • Comisión del aplicativo móvil (delivery) Costos variables <ul style="list-style-type: none"> • Compra de insumos para la preparación de alimentos • Comisión del aplicativo móvil • Comisión por consumo pagado a través de POS • Adquisición de implementos de bioseguridad • Personal de atención (2) • Pago de impuestos sobre ventas 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de "Box Lunch": contiene diferentes tipos de combinaciones de comida, bocaditos y/o bebidas según opciones que ofrece la OPB (Corporativos, Especiales y Saludables) • Venta "PickUp" y delivery de postres y platos personales dentro del local de operaciones 		

Anexo AR: Balanced Scorecard MJC

Tabla AR1: Balanced Scorecard MJC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actividad estratégica	KPI	Meta	Responsable	Frecuencia de la medición
FINANZAS	Generar valor para la microempresa mediante la inversión de capital en herramientas digitales	Identificar los generadores de valor del uso de medios digitales para generar ingresos	Valor generado por mercados digitales	Ingresos provenientes de mercados digitales > en 10% cada trimestre	Dueña de la microempresa	Trimestral
	Designar un presupuesto para el cuidado de los protocolos de Bioseguridad requeridos para la industria gastronómica	Identificar los costos en los que se incurrirán para seguir los protocolos de Bioseguridad	Porcentaje de presupuesto designado	5% del ingreso de las ventas	Dueña de la microempresa	Trimestral
	Incrementar los utilidades en un 10% en comparación a la utilidad percibida el último año de operaciones mediante la introducción del nuevo producto "Box Lunch"	Aumentar la publicidad del nuevo producto "Box Lunch"	Ingresos Netos del producto "Box Lunch"	Utilidad Neta > 10% respecto al último año operado.	Dueña de la microempresa	Anual

Tabla AR1: Balanced Scorecard MJC (continuación)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actividad estratégica	KPI	Meta	Responsable	Frecuencia de la medición
CLIENTES	Incorporación de nuevos clientes en mercados digitales	Utilización de un plan de marketing digital que permita llegar a más clientes a través de las redes sociales.	N° de clientes nuevos obtenidos a través de redes sociales	KPI > 15	Dueña de la microempresa	Mensual
	Incrementar la satisfacción de los clientes fidelizados con respecto a los productos y servicios que ofrece MCJ	Realizar encuestas a los clientes post entrega de cada servicio brindado para evaluar su experiencia y mantenerlos fidelizados	% de clientes satisfechos	KPI > 85%	Dueña de la microempresa	Mensual
	Generar valor a los clientes a través de la visibilidad del cuidado de los protocolos para la preparación de los productos referentes al servicio de catering y del "Box Lunch"	Entregar los productos debidamente empacados, sellados, con sticker que contenga la fecha de preparación y la fecha de vencimiento así como también la toma de temperatura del personal que lo empacó.	% de productos entregados bajo los protocolos definidos	KPI = 95%	Dueña de la microempresa	Mensual
	Identificar las necesidades de los futuros clientes del "Box Lunch" que ofrecerá MJC	Realizar sondeos a potenciales consumidores del "Box Lunch" para medir el nivel de aceptación.	# de encuestas realizadas	KPI > 300	Consultora de mercado / Auto gestionado	Trimestral
			% de Aceptación	KPI > 70%	Dueña de la microempresa	Trimestral

Tabla AR1: Balanced Scorecard MJC (continuación)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actividad estratégica	KPI	Meta	Responsable	Frecuencia de la medición	
PROCESOS	Implementar un plan de marketing digital para promocionar los servicios de MJC	Seguir los lineamientos del plan de marketing digital para llegar a más clientes a través de las redes sociales.	# de engagement de las publicaciones en redes sociales con potenciales consumidores medido a través de Likes por publicación	KPI > 200	Especialista en Marketing para MYPES	Mensual	
			# de publicaciones realizadas	KPI > 10	Dueña de la microempresa	Mensual	
	Mantener la calidad de procesos en general alineándolos a los protocolos de bioseguridad requeridos para la industria gastronómica	Seguir un proceso de empaclado alineado a los protocolos de bioseguridad (Fecha de preparación, Fecha de vencimiento, temperatura del encargado del empaclado)	% de calidad del empaclado	KPI > 95%			
			Implementación de protocolos de bioseguridad para asegurar un alto nivel de calidad de los insumos, procesos y productos finales ofrecidos por María José Catering	% de calidad de los insumos	KPI > 95%	Dueña de la microempresa	Semanal
			% de calidad de los procesos transformativos	KPI > 95%	Semanal		
			% de calidad de los productos finales	KPI > 97%	Semanal		
	Desarrollo del nuevo producto "Box Lunch" alineado a las necesidades de los consumidores	Realizar testeos del Box Lunch con potenciales clientes teniendo en cuenta sus necesidades y las nuevas tendencias de consumo	% de aceptación del PMV	KPI > 90%	Dueña de la microempresa	Trimestral	
			# de testeos a potenciales consumidores	KPI > 25	Dueña de la microempresa	Trimestral	

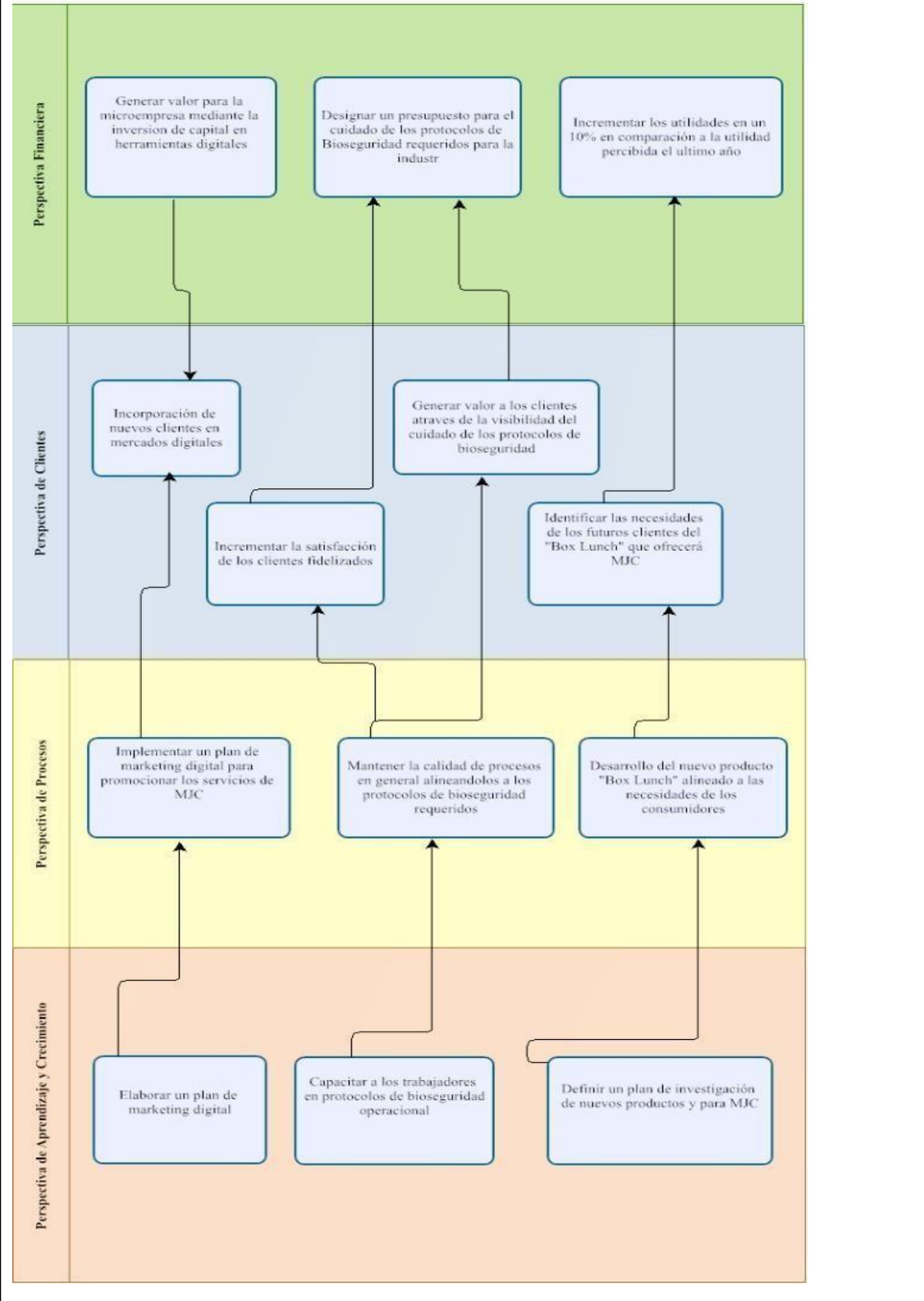
Tabla AR1: Balanced Scorecard MJC (continuación)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Actividad estratégica	KPI	Meta	Responsable	Frecuencia de la medición
APRENDIZAJE	Elaborar un plan de marketing digital	Elaborar el plan de marketing digital	Plan elaborado	-	Especialista en Marketing Digital	
		Asistir a capacitaciones virtuales o presenciales referentes a las nuevas formas de hacer negocio utilizando medios digitales	Numero de capacitaciones asistidas	KPI > 2	Dueña de la empresa	Trimestral
	Capacitar a los trabajadores en protocolos de bioseguridad operacional	Elaborar el plan de protocolos de bioseguridad operacional	Plan elaborado	-	Empresa especialista en protocolos de bioseguridad operacional	Trimestral
		Asistir a capacitaciones virtuales o presenciales referentes a los protocolos de bioseguridad que se deben tener al ser una empresa del sector gastronómico.	Número de capacitaciones asistidas	KPI > 2	Dueña de la microempresa	
	Definir un plan de investigación de nuevos productos y para MJC	Realizar una investigación de nichos de mercado	Investigación realizada	-	Consultora de mercado	
		Asistir a charlas virtuales o presenciales de nuevas tendencias en el sector catering para incrementar la gama de servicios y productos a ofrecer a sus clientes	Numero de charlas sobre tendencias asistidas	KPI > 2	Dueña de la microempresa	Trimestral

ANEXO AS: Mapa estratégico

Figura AS1

Mapa estratégico MJC



Anexo AT: Compromiso de sucesión y estrategia de la dueña

Yo Mónica Barrenechea Cárdenas con DNI 19909898, expreso a través de este documento la intención de ceder mi empresa con nombre comercial "María José Buffett y Servicios" y de RUC 10199098981. La empresa unipersonal de régimen especial, la cual emite facturas y boletas, pasará a ser manejada por María José Jaime Barrenechea con una nueva visión y plan estratégico. Este ha sido aprobado por mí para que sea ejecutado bajo la experiencia y manejo de las operaciones que he podido desarrollar en estos 20 años.



DNI: 19909898

Mónica Barrenechea

Cárdenas